

La performance et l'amélioration des processus pour les concours et les ateliers de Design Montréal

**Réalisé pour :
Bureau du design
Ville de Montréal**

**École de design
Université du Québec à Montréal**

**Laboratoire design + proximité
André Desrosiers
Koen De Winter**

avec la collaboration de
Leïla Alexandre
Anaïs Favier

Rapport de recherche • novembre 2012

Table des matières

Sommaire exécutif.....	3
Introduction.....	5
1. Méthodologie	6
1.1. Mise en garde / Conflit d'intérêts	6
1.2. Méthodes	6
2. Analyse des entrevues.....	7
2.1. Les lauréats et les participants des concours	7
2.2. Les jurés des concours	11
2.3. Les gestionnaires de projets	14
2.4. Les conseillers professionnels	18
3. Synthèse des entrevues	24
4. Recommandations pour l'amélioration des concours.....	27
4.1. Considérations générales	27
4.2. Recommandations pour tous les concours.....	29
4.3. Recommandations pour les concours d'architecture	32
4.4. Recommandations pour les concours de design industriel.....	32
4.5. Recommandations pour les ateliers et les concours d'idée.....	32
Conclusion	33
Annexe 1.....	34
Annexe 2.....	36

Sommaire exécutif

Le mandat que nous avons accepté consiste à évaluer la performance des concours et des projets sur la base des attentes des maîtres d'ouvrage et des designers depuis la désignation de Montréal Ville UNESCO de design (2006). L'objectif de notre travail est de critiquer et de proposer des ajustements ou des modifications aux processus de concours et d'ateliers organisés ou soutenus par Design Montréal afin d'en améliorer les retombées.

Nous avons procédé à des entretiens semi-ouverts et enregistrés avec 31 intervenants, en juillet et août 2012, puis nous avons analysé ces entrevues, identifié les remarques et les commentaires qui soulèvent des difficultés, des insatisfactions ou des problèmes. Nous avons ensuite examiné ces interventions dans le cadre plus large de l'amélioration du cadre de vie et enfin, nous formulons des recommandations à ce sujet.

La synthèse de ces entrevues permet de dégager les constats suivants :

- L'annonce du concours ne sert pas à soulever la discussion publique, ne joue pas le rôle participatif qu'on voudrait lui accorder.
- Pour les designers et les architectes, les taux de participation et les risques associés à la participation ainsi que la rémunération sont tout à fait acceptables, du moins pour les concours projets et ateliers.
- À peu près tous associent la tenue d'un concours avec une recherche d'originalité ou d'innovation. Consciemment ou pas, important ou pas, ce critère devient dominant.
- Les aspects organisationnels des concours sont généralement bien maîtrisés par Design Montréal et ses conseillers professionnels.
- Le calendrier était à l'occasion comprimé, toujours au détriment des participants, ou était étiré si des motifs politiques le demandaient.
- Les comités techniques font un travail utile, prisé par les gestionnaires, mais rarement considéré, notamment à cause de la domination du critère d'originalité. Les comités techniques se réunissent brièvement, avant les délibérations des jurys. Il leur est pratiquement impossible, par exemple, de vérifier adéquatement les coûts des projets.
- Les entretiens indiquent que le choix de la proposition lauréate se fait trop rapidement. Il y a ici un déséquilibre, surtout lorsqu'on constate le poids et le déterminisme de cette étape pour la suite du projet.
- Les résultats ne démontraient pas clairement que les concours amélioraient certains projets.
- Nous notons que la visibilité et la diffusion se font principalement autour des résultats du concours, au détriment des autres phases du projet.
- Les conseillers professionnels dénotaient soit un ou des problèmes dans l'échéancier, dans le budget ou dans le projet dans son ensemble.
- Les ateliers et les concours d'idées souffrent d'un manque de suivi, de retombées et de suites.
- Les concours permettent à un plus grand nombre de créateurs d'avoir accès à la commande publique.

À partir de ces constats, nous avons examiné comment DM atteint ses objectifs déclarés. Nous proposons de :

- Porter une attention plus grande au cadre professionnel particulier de chaque projet.
- Mieux adapter le processus aux particularités de la commande publique.
- Améliorer les dispositions permettant l'accès des jeunes à cette commande.
- Réduire les aspirations pédagogiques et augmenter la démocratisation de la démarche de mise en concours.
- Centrer le rôle du jury sur le choix éclairé du mandataire plutôt que sur la proposition lauréate.

Enfin, nous recommandons un certain nombre de modifications et de pratiques, dont les plus importantes concernent le processus de concours et le choix éclairé du mandataire.

- Nous recommandons le processus de concours suivant :
 1. Identification d'un besoin citoyen ou politique
 2. Discussion publique du projet (ateliers, séances publiques ou panel d'experts)
 3. Développement d'un cahier des charges préliminaire
 4. Concours pour choisir un mandataire
 5. Redéfinition du cahier des charges en collaboration entre le mandataire et le client
 6. Développement du projet
- Augmenter la discussion publique et la démocratisation du projet en le diffusant et en discutant de ses enjeux, en amont de l'annonce d'un concours.
- Réduire l'emphase mise sur le choix de la proposition lauréate.
- Utiliser les autres moyens d'attribution de la commande publique.
- Exporter avec prudence l'expertise en organisation de concours hors du cadre de la Ville.
- Trouver de façon créative des formats de concours qui, par leur processus, évite la désignation stricte et réglementée de « Concours d'architecture », lorsque c'est dans l'intérêt public.
- Limiter les concours de design industriel à des objets dont les quantités sont limitées au seul usage de la Ville, ou dont les méthodes de fabrication ont atteint leur efficacité maximale grâce aux quantités requises par la Ville.
- Considérer la publication auprès des industries concernées de nouveaux critères d'achats adoptés par la Ville.
- Promouvoir un partenariat privilégié avec les institutions d'enseignement dans l'élaboration des ateliers et concours d'idée.

Introduction

Au printemps 2012, Design Montréal (DM) entreprend avec son partenaire La Chaire en paysage et environnement de l'Université de Montréal (CPEUM) un audit et un bilan pour ses activités, en lien avec sa désignation Montréal Ville UNESCO de design (MVUD). Design Montréal confie au **Laboratoire design + proximité** le mandat de réaliser un volet de ce bilan.

Le mandat que nous avons accepté consiste à évaluer la performance des concours et des projets sur la base des attentes des maîtres d'ouvrage et des designers et ce, depuis la désignation de Montréal Ville UNESCO de design (2006). Il est difficile d'évaluer la performance de la plupart des projets, puisqu'ils ne sont pas tous réalisés, notamment les projets d'architecture. Par ailleurs, un des deux produits développés est en utilisation depuis quelques mois seulement. Les ateliers sont terminés et nous pourrions mieux en mesurer le succès ou l'utilité. Il en est de même pour les concours d'idée.

On compte en six ans beaucoup de réalisations; de nombreux concours ont été organisés et la communauté du design en a largement profité. Il y a abondance de matière à étudier. Nous proposons à la section 2 un résumé des entretiens, suivi à la section 3 d'une synthèse des commentaires et réponses que nous avons recueillis.

L'objectif de notre travail est de critiquer et de proposer des ajustements ou des modifications aux processus de concours et d'ateliers organisés ou soutenus par Design Montréal, afin d'en améliorer les retombées. C'est ce que nous présentons à la section 4 de ce rapport. À la suite de considérations générales où nous examinons l'atteinte de certains objectifs de DM, nous formulons une dizaine de recommandations.

Nous devons aussi évaluer la performance des outils mis en œuvre par DM (*Guide d'élaboration des documents de concours* et *Cahiers des bonnes pratiques en design*). Nous aborderons ces documents dans un rapport séparé qui suivra prochainement.

1. Méthodologie

1.1. Mise en garde / Conflit d'intérêts

L'un des deux auteurs de cette étude a par le passé obtenu un mandat de la part de DM pour agir à titre de conseiller professionnel lors d'un concours. Les deux auteurs ont également accepté des mandats concernant la gestion de projets qui ont fait l'objet de concours.

1.2. Méthodes

Afin d'évaluer la performance des concours et des projets sur la base des attentes des maîtres d'ouvrage et des designers depuis la désignation de Montréal Ville UNESCO de design (2006), nous avons :

- identifié une liste représentative de concours (9) et d'ateliers (2);
- pris connaissance des documents des concours (règlements, cahiers des charges, annonces et communiqués, rapports de jurys);

Projet	Client	domaine	type
Abribus	STM	Design industriel	concours
Bac montréalais	Ville de Montréal	Design industriel	concours sur invitation
Planétarium	Ville de Montréal	Architecture	concours
Champs-de-Mars	Ville de Montréal	Design urbain	concours d'idée
Place de l'Acadie	Ville de Montréal	Paysage	concours
Namur (Jean-Talon Ouest)	Ville de Montréal	Paysage	concours
Bibliothèque Saul-Bellow	Ville de Montréal	Architecture	concours
Centre de Soccer Intérieur	Ville de Montréal	Architecture	concours
Créer l'hiver	Partenariat du QDS	Design d'évènement	concours
Atelier Place d'Armes	Ville de Montréal	Paysage	Atelier
Atelier Bellechasse	Ville de Montréal	Design urbain	Atelier

- dressé une liste des intervenants pour les quatre catégories suivantes : concurrents et lauréats, jurés, gestionnaires de projet, conseillers professionnels;
- procédé à des entretiens enregistrés semi-ouverts¹ avec 31 intervenants en juillet et août 2012;
- transcrit toutes ces entrevues;
- procédé à une analyse des entrevues selon le type d'intervenant;
- identifié les remarques et les commentaires qui soulèvent des difficultés, des insatisfactions ou des problèmes;

catégories de sujets	nombre de sujets	nombre de projets
lauréats	8	8
participants	6	8
jurés	5	5
gestionnaires de projets	9	9
conseillers professionnels	3	4
	31	11

- lorsque les projets étaient suffisamment avancés, nous avons analysé les résultats;
- contextualisé ces interventions dans le cadre plus large d'une quête de l'amélioration du cadre de vie;
- enfin, nous avons formulé des recommandations.

Nos entrevues ont été menées avec la promesse de l'anonymat². Nous ne ferons donc pas de références directes à des projets spécifiques si ceci risque de dévoiler l'identité des sujets ayant participé à l'étude. Par ailleurs, nous avons observé les moyens de communication et de diffusion mis en oeuvre pour les concours.

¹ La liste des questions est en annexe 2. Toutes les questions n'ont pas été posées à tous les sujets.

² Entente de confidentialité à l'annexe 1

2. Analyse des entrevues

2.1. Les lauréats et les participants des concours

Les besoins

Si les besoins, la nécessité de développer un produit, de construire un édifice, ou d'aménager une place sont à la naissance de concours, à peu près personne ne se souvient de l'origine du projet, sauf les lauréats qui tissent ensuite des liens avec le client. La présence et l'empreinte de Design Montréal sont plus importantes que celles accordées au client pour les créateurs que nous avons interrogés au sujet de l'origine du projet (confusion entre concours et projet). Parfois, les projets étaient issus d'une volonté politique (Shukos du Maire) ou de plans de développement d'arrondissements. Ceci n'était mentionné par personne.

Pour les ateliers

«Design Montréal est en arrière du projet.»

Pour les concours d'idée

Ici, les besoins ne semblent pas clairs pour les participants. S'il n'y a ni client ni projet, où est la justification de l'appel au concours d'idées ? Le besoin de discussion, le plaisir de faire la démonstration de l'originalité des propositions, ou des besoins internes aux secteurs professionnels concernés (recevoir des prix, faire la démonstration de l'expertise) peuvent-ils justifier l'appel aux concours d'idée?

L'utilité du concours

Les designers qui critiquaient le recours au concours n'allaient jamais jusqu'à dire que cette formule n'était pas la bonne. À la rigueur, ils proposaient des variantes ou des modifications.

«Pour ce projet-là, la formule de concours était bien choisie.»

«Le concours c'est une étape, ça remplace l'appel d'offres.»

«Je ne mets pas en question la formule, mais je crois que les élus doivent comprendre que la formule apporte des problèmes de résultats.»

L'utilité de l'atelier

Les ateliers ont généré davantage d'insatisfaction. Les participants avaient trouvé l'expérience agréable, mais généralement inutile.

«C'était une sorte de happening, mais ça ne servait absolument à rien pour nous après.»

«C'est peut-être plus pour les situations pluridisciplinaires, ça crée une opportunité collégiale intéressante.»

«... on est moins chauds à l'idée d'en faire maintenant, car il n'y a pas de suivi.»

L'utilité du concours d'idée

Plusieurs reconnaissent que les concours d'idées peuvent constituer une opportunité pour les jeunes. Ils déplorent qu'il n'y ait pas de suites qui permettent de contribuer à leur développement professionnel (malgré des bourses substantielles). Certaines firmes établies y font travailler des stagiaires.

«On participe, mais c'est un peu loin de l'opportunité réelle »

«Les concours d'idée... on se dit à quoi ça sert de faire ça parce que ça ne va nulle part après.»

«Je trouve que ça pousse plus loin la réflexion.»

L'annonce du concours

L'annonce des concours est efficace, mais elle est restreinte à un petit milieu professionnel et n'est certainement pas marquante. C'est donc dire que lorsque le concours est annoncé, il n'y a pas de discussion publique au sujet du projet. Le lancement ou l'annonce du concours ne semble donc pas marqué par un effet ou une volonté pédagogique ou démocratique.

«Je ne me souviens pas.»

«Je cherchais à faire faire quelque chose à un stagiaire, par internet, sûrement.»

«Je ne me souviens plus, bouche-à-oreille, par Réalisons Montréal.»

Motivations à participer au concours

Nos sujets n'ont pas manifesté d'intérêt particulier pour les concours auxquels ils ont participé. Leur intérêt est d'abord professionnel et réside dans la nature du projet et ses conséquences pour les participants. Lorsqu'une personne a mentionné la visibilité, c'était celle du projet.

«L'intérêt du site, la complexité du projet.»

«Je pensais qu'il y avait matière à faire quelque chose d'intéressant (avec ce projet).»

«Clairement pas la rémunération, la visibilité du projet.»

Dans le cas des concours d'idée, nous avons interviewé peu de participants. Les professionnels ont bien répondu à l'invitation malgré la nature spéculative du travail. Toutefois, les participants expriment une grande déception quant à l'absence de suite. L'espoir d'une suite semble faire partie des motivations.

Dans le cas des ateliers

« C'est à la fois le sujet et la formule qui nous intéressaient. »

« Une opportunité de faire un petit contrat »

Information et réglementation

De façon générale, si quelques personnes suggéraient des améliorations possibles, à peu près toutes soulignaient la bonne qualité de l'organisation des concours, la clarté et la concision de la réglementation et le bon fonctionnement du processus de questions et réponses.

Cahiers des charges / programme

Les avis et les cas sont variés. Parfois, ils semblent trop détaillés, parfois insuffisamment. Les commentaires les plus importants concernent davantage le processus de design et qui devrait définir la problématique mise en concours.

«Il était trop détaillé.»

«C'était un peu vague. La vraie liberté pour un créateur vient du fait qu'on a toute l'information.»

«Il y aurait dû y avoir une étude très poussée et compliquée faite avant. Ça aurait dû être fourni à tous, pour que tout le monde sache.»

Gagner et perdre des concours

Ceux qui gagnent des concours, on peut s'y attendre, trouvent cela positif. Perdre est beaucoup moins stigmatisant qu'on pourrait le croire. Être finaliste est considéré positivement. Dans ce sens, ne pas gagner n'influence pas négativement la notoriété. D'autres émettent une réserve importante : c'est la réalisation du projet qui influence la notoriété. Gagner un concours qui ne se réalise pas a un impact à très court terme. Cette situation n'est bénéfique que pour les designers novices, dans la mesure où ils savent la monnayer et ce n'est pas nécessairement le cas.

«La plus belle notoriété vient du bâtiment construit.»

Les jeunes designers

Ce thème a permis quelques observations. D'abord, les concours d'idée permettent une certaine visibilité à de jeunes équipes, sans les aider pour autant. Certains constatent que le coût de la participation est élevé et que ces concours ne débouchent pas sur des commandes. Par ailleurs, on constate que plus l'entreprise est mature, moins elle participe aux concours d'idée ou aux concours dont la réalisation du projet est incertaine. Lorsque la rémunération est considérable, ou lorsqu'il s'agit de concours sur invitation, la participation de firmes établies augmente. Les concours font donc une bonne place aux jeunes, mais ce ne sont pas les meilleures places.

«Il faut vraiment doser ce type de participation...on ne peut participer plus d'une fois l'an...il faut se refaire (financièrement).»

«Ça donne une plateforme exceptionnelle pour se faire connaître.»

«Oui, mais en même temps..., il n'y a pas de suite.»

Élever la qualité du travail

Plusieurs questions visent à comprendre comment la situation de concours stimule ou non les professionnels à faire de meilleures propositions. La plupart des personnes disent être stimulées par la perspective de gagner, d'être en concurrence. D'autres estiment que leur processus demeure le même, qu'il y ait concours ou non ; la qualité de leur travail est d'abord motivée par leur crédo professionnel. Certaines firmes avouent candidement que leur effort est dosé, considérant la faible rémunération.

«On y met plus de temps pour un concours.»

«Dans les premières phases, c'est trop d'énergie.»

«On ne change jamais notre approche.»

Pour les ateliers

La formule retenue était souvent du type «charrette», c'est-à-dire la production intensive d'une proposition dans un court laps de temps. Cette formule va à l'encontre de ce qui est généralement reconnu comme une démarche conduisant à des projets de qualité.

Innovation et concours

Intuitivement ou autrement, à peu près tous associent la tenue d'un concours avec un devoir d'être innovant. Or, cette notion d'innovation s'exprime différemment selon le domaine professionnel. En architecture, il ne s'agit pas d'innovation technologique, mais plutôt de singularité de l'œuvre. En design industriel, on pense davantage en termes d'innovation par le design, liée au discours économique de l'avantage concurrentiel. En paysage, ce thème est moins présent et l'innovation semble moins importante pour nos sujets. Par ailleurs, beaucoup reconnaissent que le contexte du projet ne supporte pas nécessairement bien l'innovation. Une personne a souligné que l'innovation était plus difficile à réaliser dans le cadre d'un concours, car le jury devait être convaincu presque instantanément, alors qu'avec d'autres méthodes d'évaluation des concepts, on a plus de temps pour démontrer la validité d'un concept.

«C'est ça le but d'un concours (innover)...mais le client n'a personne qui peut supporter cette innovation.»

«Je pourrais dire que je suis plus innovateur, plus convaincant et plus inventif quand je ne suis pas dans un concours.»

«La question financière est moins importante, ce sont plutôt les idées qui doivent primer dans un concours...»

Offre de services vs préparation de dossier de candidature

Ici la règle est simple : pour de petits projets, en design industriel par exemple, soumettre un dossier de candidature nécessite souvent plus de travail que la présentation d'une offre de services ; celle-ci est généralement assez standardisée au sein d'un bureau d'études. Pour les projets d'architecture importants, soumettre un dossier de

candidature nécessite moins de travail que la préparation d'une offre de services qui demande des journées de préparation à une équipe de spécialistes.

Anonymat des propositions

Souvent, les professionnels déclarent que les propositions anonymes ne servent pas toujours les intérêts des projets, surtout lorsqu'il y a un mandat de réalisation dont les défis techniques et la responsabilité sont importants.

Visibilité

La question de la visibilité est en soi intéressante, mais elle n'est pas apparue très importante pour les designers. Elle profite généralement davantage aux firmes établies équipées pour contrôler cet aspect des affaires. Pour les jeunes firmes, les retombées sont souvent moindres. Il n'est pas clair que la visibilité résultant des concours a des effets tangibles sur leurs pratiques.

«Excellente visibilité...trop de visibilité...petite erreur de synchronisme.»

«Oui, la visibilité est à travers nous, on a fait une campagne importante, j'étais content de la réponse internationale.»

«Je trouve que le client a plus tendance à s'approprier la visibilité que le lauréat.»

«Oui, mais ça s'est pas traduit en mandats.»

Pour les ateliers

«Une bonne visibilité, oui, pour quelques jours.»

Suite du projet

La suite du projet pour les sujets pose souvent problème. Certains évoquent le manque d'imputabilité du jury. La suite du projet ne fait généralement pas partie du concours, bien que celui-ci établisse le lien avec le client et prévoit quelle pourrait être la suite. Il est difficile, si tôt dans le processus de conception, de prévoir l'ensemble des aléas du développement et encore moins la qualité des échanges interpersonnels et inter organisationnels qui devront se tisser. Dans le cas particulier du design industriel, les activités manufacturières se situent à l'extérieur des champs de compétences habituelles des villes.

«Toutes ces retombées, c'est super, ce qui est mauvais avec ce concours, c'est le suivi.»

Pour les concours d'idée

Bien que les règlements des concours d'idées prévoient qu'ils ne mènent pas à des projets concrets, la déception reste forte pour les participants et surtout pour les lauréats.

Rémunération

Un des sujets avait une pratique de concours. Il avait un taux de succès assez élevé pour devenir finaliste et atteindre la portion rémunérée de nombreux concours. Bien que très peu de ses projets se réalisent, il considère comme positive une pratique où il est «rémunéré pour créer». Pour les autres, la rémunération était généralement qualifiée de correcte ou d'acceptable.

«Je suis contre les concours ouverts gratuits.»

Changements, améliorations

Les deux commentaires les plus révélateurs indiquent des difficultés intrinsèquement liées à la formule de concours, soit: un choix rapide par un jury intervenant très ponctuellement dans le projet et l'absence de dialogue avec le client.

«S'il y a problème...il vient du choix du jury»

«Il n'y a pas de discussion, on ne peut pas faire avancer notre client.»

2.2. Les jurés des concours

Les besoins

Souvent, les jurés ne savent pas d'où émane le concours. Le projet était donc relativement peu discuté publiquement avant que le concours ne soit organisé. Souvent, le client/promoteur est confondu avec l'organisateur (Design Montréal). Par ailleurs, cette confusion n'aide pas à établir envers qui le jury a des responsabilités.

L'utilité du concours

Même si deux des cinq jurés ont exprimé une insatisfaction certaine avec la formule, ils n'allaient jamais jusqu'à remettre en doute l'utilité des concours et surtout ils ne préféraient pas, pour le cas qui les concernait, l'alternative de l'appel d'offres auprès du plus bas soumissionnaire. Un juré-client a exprimé un profond agacement face à l'inflexibilité des concours d'architecture, notamment la difficulté de réaliser des concours d'architecture en mode multidisciplinaire et les délais nécessaires à la demande de dérogation à la Loi des Cités et Villes.

«Est-ce que c'était la bonne formule ? (...) Je n'irais pas jusqu'à dire qu'il aurait fallu y aller sur invitation, je pense que non.»

«Il y a toujours les contrats en tant que tels, la formule classique. Maintenant de choisir la firme, c'est un peu un autre problème pour la ville je suppose.»

«Ce qu'on souhaitait c'était d'avoir un concours multidisciplinaire et ça n'a pas réussi puisqu'on attendait la réponse du ministère concerné. Ça a été très long à venir, donc on a perdu plusieurs mois.»

Choix d'un jury

Les jurys sont constitués majoritairement de designers ou d'architectes, selon le concours. Sont aussi présents des représentants du client, des usagers et des spécialistes. Étonnamment, certains designers ou architectes proposent que le jury soit uniquement constitué de professionnels de la conception.

«Pourquoi les concours de design ne sont-ils pas jugés par les pairs, u-ni-que-ment par les pairs?»

«Il y a trop de monde qui juge un projet de design sans être qualifié, sans être en design, qui connaissent un peu la problématique.»

Règlements / Cahier des charges / programme

Au moins un juré a fait valoir que l'objet du concours était trop circonscrit, que la problématique était mal ciblée ou que la problématique elle-même constituait le véritable enjeu du projet. Au moins deux jurés trouvaient les cahiers des charges trop laborieux et précis, en expliquant que la créativité des designers pouvait en être affectée.

«Ouvrir la proposition, même si ça avait été plus difficile. Agir plus largement.»

«Je trouve que c'était trop (...). Ce n'est pas que c'était complexe, mais c'était aller dans un niveau de détails qui parfois n'était pas nécessaire.»

«Le cahier des charges était tellement lourd et précis que forcément, les gens ont donné le meilleur d'eux-mêmes et ont dépassé la quantité d'heures prévues pour arriver à gagner le concours.»

«On est plus créatif dans la non-connaissance que dans la connaissance.»

Les jeunes designers

Les opinions sont diverses quant aux jeunes designers. Presque tous les sujets interrogés s'entendent pour dire que les concours anonymes semblent les avantager ; leur manque d'expérience peut inquiéter les membres du jury, lorsqu'ils sont en connaissance de cause. Au moins un sujet fait valoir que l'idée prime sur l'expertise du concurrent

et qu'il n'hésiterait pas à choisir un lauréat moins expérimenté, si son concept était de qualité. Un autre sujet fait valoir que l'expérience n'a pas énormément de poids dans la réussite d'un projet, puisqu'il s'agit plutôt de la nature de l'individu et de sa capacité à rendre un projet à terme.

« Quand tu n'es pas connu, vaut mieux que ça soit anonyme. »
« Les jeunes designers ont été parfaits sur toute la ligne. (...) Il y a des membres du jury qui étaient peut-être un peu inquiets du manque d'expertise, du manque d'expérience. »
« Il y a une question d'expérience, mais aussi une question d'individu : comment on mène un projet à terme. »
« Je pense que c'est avantageux, pour les firmes moins connues, de faire quelques concours anonymes. Ça peut donner la chance à des firmes qui ont un moins gros bagage au départ. »
« Il aurait pu y avoir une équipe de plus jeune s'entourant d'une autre firme d'architecture. »
« Les étudiants ne sont pas désavantagés, ils peuvent être à la hauteur de leur proposition. »
« Je m'incline devant n'importe qui ayant de bonnes idées. C'est la qualité de l'idée qui compte. Ça peut inquiéter, mais si le concept est bon, on va tous se mettre derrière pour l'aider. »

Comité technique

Tous les sujets ont affirmé que le comité technique, lorsqu'il était impliqué, avait bien fait son travail de mise en garde et d'analyse par rapport aux propositions. Il y a cependant un paradoxe, puisque ces mêmes sujets ont presque tous mentionné qu'au bout du compte, plusieurs projets avaient été choisis malgré les mises en garde à leur sujet. Au final, on se demande si les comités techniques ont une réelle utilité si leur opinion n'est pas prise en compte lors du choix du gagnant.

« C'est comme s'il n'étaient pas allés assez loin (...). Il ne cherchaient pas à disqualifier des projets sur la base de considérations techniques. »
« Je pense que le jury s'est laissé convaincre par les concurrents, sur la base de leur expérience. Il y a les mises en garde du comité technique, puis après, le projet continue d'évoluer. »
« Oui il y avait un comité technique, mais c'est sûr que le regard de l'architecte prend certainement le dessus d'une certaine façon. »
« Le comité n'est pas utile au niveau de l'idéation. Il devrait y avoir un avant-projet. On jugerait sur l'avant-projet. Ça donnerait accès à plus d'idées, plus de fantaisie. »
« On a discuté des aspects techniques, parce qu'évidemment, celui qui a été choisi était l'un des plus difficiles à faire, mais on était conscient de ça. »

Les propositions

Dans certains cas, les jurés auraient préféré ne pas être obligés de choisir un projet. C'est une position délicate à soutenir dans un jury. D'autres étaient très enthousiastes des choix qui se présentaient à eux.

« J'ai été surpris du peu de propositions. Il y a plein de gens qui ne veulent pas participer, et ça, c'est une vraie critique des concours. Je pense qu'il y a eu une sorte de réflexion autour de ces histoires de concours non rémunérées. De moins en moins, les designers, architectes, acceptent de faire du travail non rémunéré. »
« Les présentations par les concurrents, à mon sens, ça peut influencer peut-être un peu trop, parce que le projet doit se tenir lui-même (...). Pour moi, ça peut être un atout pour les créateurs de savoir s'exprimer, mais ça ne doit pas être un handicap. »
« Il y avait plusieurs firmes, une belle qualité de projets. Ce n'était pas décevant du tout, au contraire. »
« Je n'étais pour aucun des projets. »
« La présentation par les concurrents contenait de l'information pertinente, qui permettait de juger mieux. »

Déroulement du choix d'un lauréat / délibérations

Le bon choix de l'équipe et de la proposition lauréate est un postulat des concours de design et d'architecture. Si les jurés sont experts, il n'en demeure pas moins que les délibérations sont brèves et le jugement est sans appel. Après coup, quelques jurés ont douté du choix du projet, alors que d'autres, malgré des résultats décevants, referaient le même choix. Il est également clair que les jurés se sentent solidaires de la décision et ne contesteront pas publiquement les résultats.

«Ça a mis la journée. Ça c'est bien passé, mais il pourrait y avoir des réponses dans le cas d'autres projets où ce n'était pas suffisant.»

«C'est le total des notes qui fait le gagnant. C'est la vie !»

«Je pense que la décision ultime devrait toujours se faire une fois le prototype réalisé, lorsque c'est possible (...). C'est une chose de voir une image, mais c'est aussi chose de voir un produit réel.»

«On aurait dû manger le plat froid. C'est-à-dire avoir cette réunion, prendre deux ou trois jours, puis revenir et en parler.»

«C'est toujours un peu curieux de voir des gens qui sont moins spécialisés, je n'ai rien contre, mais ces gens ne devraient pas faire partie de ce jury-là.»

Les critères

Le respect des critères et leur pondération sont souvent des facteurs d'inconfort avec les jurés.

«Je pense que dans les concours on s'attend toujours à débanaliser le projet. Il y a des évidences qui sont là et on recherche toujours l'originalité. Mais des fois, l'originalité est au détriment du projet.»

«Je pense que c'est la pondération qui a fait que ce projet qui a été le gagnant.»

«Il y avait des critères prédéterminés, avec lesquels on est toujours plus ou moins d'accords.»

La suite du projet

Les commentaires font écho à certaines préoccupations des participants et des gestionnaires. Le jury n'est pas impliqué dans la suite du projet et ne s'estime pas responsable de celle-ci. Après coup, ils ne sont pas nécessairement convaincus de la garantie de qualité des concours.

«On en apprend beaucoup sur le scénario qui s'établit entre créateur, membres du jury, promoteurs et le Bureau Design. Cette espèce de jeu qui joue sur la visibilité, sur le fait de réussir quelque chose quand même.»

«C'est un projet qui est tout simplement magnifique et il y a une volonté de l'adapter.»

«Si j'avais quelque chose à changer, j'aurais travaillé avec la formule multidisciplinaire, avec différentes approches. Je pense qu'on gagnerait tous à utiliser cette formule.»

«Le projet qui a été choisi est celui qui nous apparaissait le plus OK.»

«Si on reprend la thématique du gagnant, c'est injuste pour les autres : le designer a gagné avec une proposition X que tout le monde a vu, on ne peut pas la changer.»

«Tout ce que nous souhaitons, c'est que le projet ne soit pas réalisé.»

«Une fois qu'il a été construit (le prototype), on se rend compte des améliorations qui devraient être apportées et c'est là qu'on peut intervenir.»

«Il faudrait se poser la question : À qui ça rend service les concours?»

«C'est un drôle de phénomène les concours, surtout du point de vue économique dans la rentabilité de l'entreprise de design. On a l'air de penser qu'on peut obtenir beaucoup plus pour de moindres coûts.»

2.3. Les gestionnaires de projets

Les besoins

Généralement les gestionnaires ne prennent pas l'initiative de procéder par concours, mais ils y ont été encouragés et souvent convaincus par différentes instances de la ville : le maire, Design Montréal, etc. Même s'il en est le représentant direct, le gestionnaire est rarement très proche de la direction de l'organisation « client/promoteur » ce qui explique certaines réticences ou un regard critique sur le projet et ses résultats. Malgré leur position subalterne, les gestionnaires sont très directement impliqués dans le concours et ses suites. Ils représentent donc une certaine continuité dans le projet depuis la préparation de la demande jusqu'à sa réalisation. Généralement leur contribution varie peu, puisque leur première tâche est de gérer le projet.

Les descriptions de tâches préparatoires se ressemblent comme des copies conformes. Dans un cas particulier, le gestionnaire n'était pas en place au début de l'élaboration du concours, mais dans les autres cas les gestionnaires étaient impliqués dans le concours dès le début, dans l'élaboration de critères, dans l'encadrement général du concours et tous, sans exception, ont travaillé étroitement avec le conseiller professionnel. Cependant, cette collaboration n'était pas toujours harmonieuse ou perçue comme très positive.

« ...alors, c'est certain, ça a été laborieux. »

« Design Montréal a voulu changer d'approche et refusé le processus qui nous convenait le mieux »

L'utilité du concours

Les réactions sont très diversifiées, passant d'un certain enthousiasme pour les concours comme moyen de découvrir une plus grande diversité d'idées, jusqu'à des déclarations qui dénoncent l'inutilité du concours. Certains gestionnaires en reconnaissent l'intérêt après coup, même si à priori ils n'étaient pas toujours convaincus de la nécessité

« Donc ça nous est apparu intéressant au départ d'y aller avec le concours. »

« Mais ça ne correspondait pas à nos objectifs. »

« Ça n'a pas été une bonne idée, mais ce n'est pas grave. »

« Non, ce n'est pas du tout utile un concours. »

« J'ai dit ça serait intéressant de faire travailler les designers Montréalais. »

« D'un besoin urgent non, d'un souhait oui, d'une volonté de faire un peu différent. »

Formules alternatives

Cette question n'a été posée clairement qu'à un gestionnaire. Ceci n'empêche pas que la plupart d'entre eux préfèrent des formules connues et traditionnelles. Certains soulignent la contradiction entre la tenue d'un concours et le fait que le budget de réalisation est limité et conserve une importance déterminante dans la réalisation. Un gestionnaire souligne que la préparation du concours exige beaucoup de réflexion. Pour lui, ce travail étant fait, un appel d'offre public aurait pu être organisé...sans concours. Des effets parallèles, notamment la visibilité, sont aussi mentionnés comme effets positifs pour défendre la formule.

« Donc c'est quand même une belle formule de recherche d'idées »

Règlements / Cahier des charges / programme

Il n'y a pas de dissonances concernant la clarté des règlements, ni sur la possibilité que les règlements aient pu avantager une partie ou l'autre. Les réponses sont claires et unanimes.

« Non. Pas à ma connaissance, je ne vois pas comment ces règlements avantagent qui que ce soit en particulier »

« Oui c'était assez évident et clair comme règlements »

Les jeunes designers

Dans les concours sur invitation, les participants ont été choisis. Dans ce cas-là, les jeunes bureaux sont désavantagés puisqu'ils sont plus rarement invités. Dans les autres cas, les gestionnaires sont presque unanimes à constater que les jeunes bureaux ne sont ni avantagés ni désavantagés, même si leurs participations sont conceptuellement plus osées. En même temps, certains soulignent que c'était une occasion pour apprendre à connaître des jeunes bureaux.

*« Je dirais que les jeunes ont peut-être été un petit peu désavantagés »
« Je dirais que c'était assez équitable à ce niveau-là »*

Approche

La description des approches varie grandement. Certains gestionnaires ne font pas la différence entre le constat de ce qui s'est passé et leurs préférences personnelles. Généralement, les conséquences de la formule de concours sont comprises comme une recherche non pas de qualité, mais d'originalité. Il est donc inévitable que cette perception colore les réponses.

*« ... sa fonctionnalité, son côté réaliste, ou encore son côté innovant, son côté ludique.. »
« Moi je pense que notre idée du concours était très bonne...mais aujourd'hui je ne pense pas qu'on se lancerait dans une galère comme ça »
« ... fait qu'on a joué d'arbitre, ce qu'on avait à l'époque on pouvait pas donner un contrat direct, il aurait fallu donner un contrat à la firme de fabrication qui eux engage la firme de design. »
« Ce que l'on recherchait c'était ce qui était dit dans les règlements du concours »
« ... on a poussé les concurrents à penser Out of the box »
« Il n'y avait aucun stimulus au dépassement de la part des participants »*

Comité technique

La plupart des gestionnaires confirment la présence d'un comité technique et certains louent l'apport de ce comité. Dans un cas, il y a un peu d'hésitation, mais finalement le gestionnaire conclut qu'il devait y avoir un comité technique. Dans quelques cas, les gestionnaires ajoutent que le jury a pris connaissance des informations du comité sans en tenir compte ou au moins pas assez. Dans quelques cas le comité technique n'est pas vraiment composé de gens possédant une compétence technique.

*« Aucune incidence du comité technique. Soyons honnêtes là, aucune »
« Quand le jury s'est réuni pour choisir le lauréat, bien déjà en partant, il y a eu une base technique présentée au jury. Ça les a sûrement aidés un peu. »
« J'étais étonné, on a engagé un comité technique, et le jury n'a jamais pris en compte les commentaires techniques. »*

Les concours anonymes

Dans les cas étudiés, il y avait, au moins dans la première étape, un choix anonyme des participants. Le style des planches de présentation peut donner des indices sur l'identité du participant. Plusieurs gestionnaires signalent une certaine crainte des participants. Ils craignent qu'on puisse les identifier et juger leur capacité de réaliser le projet. Ceci semble avoir fait partie de plusieurs discussions de jurys.

*« La première étape était anonyme. Mais je me souviens que ça a fait l'objet d'un gros débat par rapport à ça. »
« Plusieurs fois les designers me disaient qu'on reconnaissait la page de certaines firmes et au final l'anonymat est présent, mais il n'y a pas d'anonymat »*

Les propositions

Il n'est pas étonnant que les gestionnaires s'expriment en long et en large sur les particularités des projets gagnants. Dans la plupart des cas, le contexte est complexe et les réponses reflètent cette complexité et la spécificité de chaque concours. Les questions qui ont été posées varient plus ou moins dans leur adaptation à chaque projet.

- « Le gros problème, c'est qu'on évalue le projet pour ses qualités »*
- « Ça a coûté définitivement plus cher qu'un appel d'offres »*
- « Le concours n'a pas été préparé de sorte que la production soit simplifiée par la suite »*

L'encadrement

Il était intéressant de comparer l'encadrement donné aux participants d'un concours avec l'encadrement donné dans les appels d'offres. Certains gestionnaires reconnaissent que la procédure de concours complique la nature de l'encadrement, entre autres par rapport à l'anonymat et à la diffusion des informations. D'autres soulignent les délais qui ont été causés par le concours, mais généralement l'encadrement ne semble pas faire l'objet de grandes frustrations ou de conditions différentes des appels d'offres. Dans certains cas les conditions se sont compliquées dans la réalisation ou dans la mise en production. Ceci semble être la raison majeure pour des jugements plus ambivalents dans les cas où le projet est plus avancé. Généralement la nature des collaborations est jugée de façon positive, mais là aussi les réactions se compliquent au fur et à mesure que le projet avance.

- « C'était des gens qui avaient peut-être 5-6 ans d'expérience. Donc ils demandaient peut-être un peu plus d'encadrement. »*
- « Le problème c'est le pouvoir que donne un concours à une firme. La proposition validée par le jury n'était plus discutable. »*
- « On n'a pas atteint nos objectifs en terme d'échéancier. »*
- « Très bien, c'est très intéressant »*
- « Il y a eu un numéro un. Il y a eu un projet qui était primé, ça c'est probablement l'élément qui m'a causé le plus d'ennuis »*
- « ...collaboration avec l'équipe? Excellente. »*

La rémunération

Les réponses sur les questions se rapportant à la rémunération dans les différentes étapes sont assez unanimes, mais en partie désintéressées. La question n'est clairement pas une priorité pour les gestionnaires. Ils jugent également que ce n'est pas une priorité non plus pour les participants.

- « Je pense que ça leur permettait de faire un travail sans embarquer dans des dépenses épouvantables. »*
- « Moi je dirais que c'était un minimum en fait »*
- « Je pense que la rémunération était juste. »*
- « Les gens qui s'engagent dans un processus comme celui-là ne le font pas pour l'argent »*

Jury

La perception des gestionnaires des décisions du jury est en partie respectueuse, en partie cynique, en partie résignée. Il est clair que les points de vue sont très diversifiés, mais généralement c'est assez positif même quand le résultat contredit cette appréciation positive. Pour une partie des gestionnaires, le temps dont dispose le jury est trop court. Pour d'autres, les décisions ne prennent pas en considération toutes les informations qui sont disponibles.

- « Oui, les décisions du jury étaient conformes aux conditions du concours, le tout s'est fait avec des balises »*
- « Je pense que ça a pris une demi-heure et c'était décidé »*

Propriété intellectuelle

Il n'y a qu'un nombre réduit des gestionnaires qui s'expriment sur cette question, et ceux qui le font ne sont pas assez familiers avec la question. Même si on tient compte du fait que la question de propriété intellectuelle n'est pas la même pour les différents types de projets, il semble qu'il s'agit d'un domaine où une amélioration des procédures s'impose.

« Aussitôt qu'une idée est soumise, elle appartient, dans le fond, au domaine public. »

Participation

Dans les différents cas où les firmes d'architectes ou de design étaient invitées, les gestionnaires ne commentent pas la participation, mais les autres sont à un gestionnaire près, satisfaits de la participation. L'exception ne reflète pas nécessairement un manque quantitatif, mais qualitatif. Le concours avait clairement une envergure internationale alors que les participants étaient tous des bureaux montréalais.

« Oui, c'était une très belle participation. »

« Oui, il n'y en avait pas trop, juste assez »

« Oui, il y avait énormément de propositions »

« Donc ça, on était déçu »

Visibilité publique

La visibilité publique est une question complexe. Elle se divise pour les gestionnaires en nombre important d'aspects différents. Pour certains, cette visibilité conditionne les attentes du public et des politiciens et comme ces attentes ne sont pas nécessairement compatibles avec le déroulement de la réalisation, les conflits sont inévitables.

Pour d'autres gestionnaires, le prestige relié aux concours est important à l'intérieur des services de la Ville, mais généralement la visibilité est perçue de la façon la plus simple : l'attention sur la place publique. Généralement les gestionnaires ne semblent pas attacher beaucoup d'importance à la visibilité et à la résonance médiatique.

« C'est la première fois qu'un plan d'aménagement d'espace public se méritait un éditorial d'une éditorialiste de La Presse »

« Il y a même eu un gros événement à l'Hôtel de ville. »

Remarques générales

Dans le grand nombre de remarques qui ne se rattachent pas nécessairement à une question spécifique, il y en a qui méritent, par leur pertinence ou parce qu'elles sont représentatives, d'être retenues.

« ...dans le sens que tous les (projets de) concours ne deviennent pas des signatures »

« ...Ma vision, on ne devrait pas faire de concours. (..) Il devrait y avoir une compétition où l'image est le critère numéro un. »

« En faire quelque chose qu'idéalement, on pourrait en parler dans les revues »

« Le lauréat, après coup, il a du coupé dans son projet, mais beaucoup, beaucoup, beaucoup... »

Il semble y avoir un sentiment assez généralisé que nos attentes par rapport au concours ne se réalisent pas toujours. En effet, que se soit en soulignant la différence entre des intentions des différents intervenants, ou la déception sur le résultat, à plusieurs reprises le processus est perçu positivement, mais le résultat est qualifié de sous-performant. Dans ce même constat, on souligne que le public n'est que rarement touché par le concours et ses résultats.

« Le design, suscite un débat à très court terme, parmi les professionnels du design ou de l'aménagement, mais malheureusement il ne génère pas un débat de société »

« ...ça le public a peu ou même pas réagi... »

Quelques fois entre les lignes, mais la plupart du temps de façon très explicite, les gestionnaires soulignent que le concours, malgré l'expérience intéressante, est très lourd à assumer. Les causes varient entre de nombreux imprévus et la difficulté de travailler avec le conseiller professionnel « imposé » par Design Montréal.

« L'aspect négatif est le temps que ce concours a demandé pour les employés de l'arrondissement, Ça a été énorme. C'est très lourd un concours. C'est une grosse organisation. »
« Des fois on se demandait s'il comprenait que c'était nous le client »
« C'est quasiment un an de plus un concours »
« Quand on a fini ce concours-là, disons que nous n'étions pas prêts à en faire un autre ... »
« Je pense que c'est une certaine forme d'éducation permanente des professionnels de la Ville. »

Tout au long des lectures on retrouve aussi les traces d'idées intéressantes qui ne sont pas retenues simplement parce que le projet n'a pas gagné. Malgré ça, les gestionnaires y reconnaissent des qualités et sont en partie frustrés par le fait que ces idées ne peuvent pas être incluses dans la solution finale.

« ...comment tirer parti des expertises de ceux qui ne sont même pas lauréats ? On se demande alors comment on pourrait collaborer avec eux »
« On peut retirer différentes choses d'un projet comme celui-là, mais souvent pas le projet au complet »

2.4. Les conseillers professionnels

Les besoins

Les besoins derrière la création des différents concours analysés étaient bien connus de la part des conseillers professionnels. Ceci peut s'expliquer par la proximité de ces derniers avec les initiateurs du projet, ainsi qu'avec DM. Ces sujets différenciaient l'apport de DM par rapport à celui du client dans la mise en place du concours. Lorsque les projets étaient issus d'une volonté politique (Shukos du Maire), ou de plans de développement d'arrondissements, les conseillers professionnels l'identifiaient tout de suite.

« Il y avait un besoin qui était là depuis plusieurs années »
« Le client était (...), mais fait en collaboration avec le Bureau Design, qui accompagnait la démarche. »

Pour les ateliers / concours d'idées

« Plus largement, c'était un concours qui avait été initié par le maire (...) »
« Il y avait un Pecha Kucha spécial élus (...) »
« Il y a peut-être un certain nombre de facteurs adjacents justifiant le projet, comme (...) »

L'utilité du concours

Pour la plupart, la formule concours était tout à fait indiquée pour le type de projet qui devait en résulter. Par contre, une minorité de personnes a mentionné qu'il aurait été préférable de procéder par un appel d'offres standard plutôt que par concours, compte tenu de la nature du projet. Par contre, la difficulté de déterminer avant le début d'un projet s'il constitue un bon sujet pour un concours a été soulevée.

« C'est tout à fait indiqué, car on est vraiment dans la recherche de solutions surprenantes, innovantes, nouvelles, puis ça passe vraiment par les idées. »
« Je pense que le concours était peut-être moins adapté pour ce type de projet là. »
« Je crois qu'avec le recul, soit un appel d'offres plus standard ou une commande directe. »
« Le jugement d'un tel processus était difficile je pense parce qu'il faut vraiment avoir les mains dedans rapidement. »

L'utilité de l'atelier / du concours d'idées

Les conseillers professionnels ont trouvé l'expérience enrichissante au niveau de la réflexion et des idées proposées, mais affirment que le processus reste incomplet et qu'il n'apporte pas de suites, ni de suivi. Si ce processus provoque un questionnement public à ses balbutiements, les problématiques soulevées tombent vite dans l'oubli une fois l'atelier terminé. Au final, les ateliers et concours d'idées ne sont pas totalement inutiles, mais nécessitent des ajustements.

«Le concours d'idées a donné des résultats, mais ce n'est, disons, pas terminé.»
«Il n'y a rien de fait actuellement, la situation est exactement la même (...) donc il pourrait y avoir encore beaucoup de réflexion ouverte là-dessus.»
«Les suites ne sont pas diffusées, ne sont pas connues, ni même définies.»

Information et réglementation

Les sujets interrogés trouvaient tous que la réglementation du concours était bâtie de façon juste et équitable, et qu'elle ne pouvait avantager en aucun cas l'une ou l'autre des parties. Malgré certaines questions plus pointues dans des cas particuliers, il a été convenu que la réglementation était claire et ne pouvait pas créer de confusion chez les participants. Les réponses à la majorité des questions posées se trouvaient d'ailleurs presque toutes dans la documentation du concours. L'admissibilité semble toutefois être le point le moins souvent compris chez les participants.

« Même si on fournissait quand même beaucoup d'information, il y avait des questions plus pointues.»
«Il y a beaucoup de questions dont les réponses se trouvent dans le règlement.»
«Il y avait beaucoup de questions qui concernaient l'admissibilité.»

Pour les ateliers / concours d'idées

«On a pas eu trop de questions.»
«Ça n'a pas été la pluie de précisions demandées. Il y avait toujours les critères d'admissibilité, mais encore là c'était hyper simple.»

Mise en place du concours / rédaction des documents

De façon générale, les conseillers professionnels affirment ne pas rencontrer de soucis techniques majeurs durant l'élaboration des concours. La réglementation est habituellement facile à écrire. Le problème noté dans la mise en place du concours est la communication parfois difficile entre le client et le conseiller professionnel. Le programme étant plus ardu à écrire, il est nécessaire d'avoir toute l'information de la part du client, qui semble parfois prendre cet aspect du concours à la légère. Les propositions des participants peuvent donc en être affectées au final.

«Il y a peut-être, et là je parle de façon générale, de la difficulté à aller chercher l'information auprès du client.»
«Si le travail ne se fait pas bien en amont, dans la recherche d'informations, ou si le client prend cette chose-là un peu à la légère et ne se pose pas les bonnes questions, bien ce qu'on écrit dans le programme, c'est ce qui va sortir au bout. S'il manque de l'information, ou si ce n'est pas tout à fait juste, les projets ne seront pas à la hauteur des attentes finalement.»

Anonymat des propositions

Dans tous les cas de concours anonymes, l'anonymat fut bien conservé tout au long du processus. Les conseillers professionnels tendent toutefois à affirmer que les concours anonymes peuvent avantager d'une certaine façon les concurrents, lorsque ces derniers font partie de la relève. En effet, la notoriété des participants peut affecter les jurés dans leurs choix, étant donné que ceux-ci peuvent volontairement ou involontairement décider de s'appuyer sur l'expérience et la réputation des firmes participantes. Dans ces cas-ci, les équipes de la relève sont donc plus

portées à être mises de côté rapidement. La décision de choisir ou non l'anonymat dans un concours réside donc dans la nature même de celui-ci, dans l'expertise et l'expérience nécessaires à la réalisation du projet fini.

«Je pense que peut-être les firmes plus établies seraient peut-être moins motivées à participer à des concours anonymes.»

«Je trouve que ce type de projet là, c'est parfait pour les concours anonymes.»

«Oui, je pense que sans que ça soit négatif ou volontaire, ça peut jouer dans la décision dépendant de l'échelle du projet.»

Pour les ateliers / concours d'idées

La question d'utiliser l'anonymat dans ces types de concours ne s'applique pas, puisqu'ils ne proposent pas de finalité pour le projet gagnant.

« Pour un concours d'idées, ça n'a pas vraiment d'incidence, mais pour un concours-projet, quand on sait que telle firme a l'habitude de faire tel type de projet, ça peut jouer psychologiquement dans la décision.»

Comité technique

Dans les cas où le jury était assisté d'un comité technique, les sujets ont relevé que leur apport avait eu une grande incidence sur les choix des gagnants et que leur présence avait été fort utile lors des délibérations. Parfois, l'ajout d'un comité technique est inutile, notamment dans les cas où l'on désire choisir une idée avec laquelle travailler, plutôt qu'un concept final, déjà établi.

«Le comité a eu une incidence assez majeure, je dirais. Les commentaires du comité technique ont bien été pris en compte.»

«On a préféré ne pas faire de comité technique, car on voulait que les gens se rendent moins loin dans leur concept.»

Déroulement du choix d'un lauréat / délibérations

Si les décisions du jury sont en général conformes aux conditions du concours, l'aspect innovation est un point qui semble considérable, même s'il ne s'agit pas d'un critère de sélection important. En effet, que ce soit volontaire ou non, les membres des jurés semblent naturellement préférer un projet novateur, même s'il ne s'agit pas nécessairement du projet qui fonctionne le mieux. Certains sujets trouvaient que le temps accordé aux délibérations était trop court, mais admettaient également qu'il était difficile de monopoliser un jury pour plus d'une journée.

«Je pense que la grille d'évaluation a beaucoup guidé le jury.»

«Je dirais que c'est le caractère très novateur du projet lauréat (...) Pourtant, lorsqu'on regarde la grille d'évaluation, l'innovation était le point le moins important.»

«Je pense que le comité de sélection souhaitait un projet innovant, même si ce n'était pas identifié comme critère important.»

«L'appréciation générale joue beaucoup.»

«Je pense que le temps de délibération est une lacune des concours : on aurait probablement avantage à délibérer une journée, laisser décanter, puis terminer le lendemain.»

«Je trouve que ça se passe vite, compte tenu du temps investi par chacune des firmes. Mais il faut comprendre qu'il est difficile de réunir un jury.»

Pour les ateliers / concours d'idées

Le fait d'avoir un jury diversifié est un point positif pour certains, puisque cela encourage l'expression des différents points de vue, la discussion et donc un choix plus éclairé.

«Le jury était tellement différent dans sa composition que je ne pense pas qu'il aurait pu y avoir de parti pris.»

«Le jury s'est basé sur les critères qui étaient dans le règlement.»

Visibilité et diffusion

La communication des différents concours ne semble pas être un point qui accroche en général. Plusieurs ont mentionné que cet aspect se déroulait habituellement très bien, jusqu'à attirer l'attention publique dans certains cas. Une minorité a mentionné qu'il fallait éviter que la communication soit liée à des enjeux politiques, de façon à ne pas nuire au projet final. La diffusion des résultats du concours, quant à elle, se passe habituellement très bien et est accompagnée du nom des auteurs, de façon à ce que les participants aient le crédit qui leur revient.

«Ce que j'ai moins aimé est que les communications étaient liées à des préoccupations politiques et je pense que ça a nuit beaucoup au projet.»

«Les annonces étaient plus liées à des soucis politiques, qui ne correspondaient pas aux phases d'avancement du projet.»

«La diffusion se fait toujours accompagnée du nom des auteurs.»

Pour les ateliers / concours d'idées

«Le concours était à l'échelle canadienne, alors il y a eu beaucoup de diffusion (...), une exposition et des présentations spécifiques.»

«Il y a eu une espèce d'attention politique et d'enthousiasme politique avec les différentes annonces.»

Rémunération des designers

La rémunération offerte aux designers est un sujet qui ne fait pas l'unanimité. Le montant offert aux designers doit évidemment être en rapport avec le budget total du projet, ce qui peut parfois sembler peu lorsque l'on considère les concours à plus petit budget. Parfois, les sujets ont mentionné qu'ils trouvaient que la rémunération accordée aux designers était très faible. Dans d'autres cas, le montant initialement alloué aux firmes gagnantes fut réévalué de façon à ce qu'elles ne soient pas pénalisées. La rémunération semble donc être une analyse de cas par cas.

«C'est toujours un peu délicat (...) le montant vient en fonction du budget total aussi.»

«Selon moi, c'était insuffisant.»

«Je pense que ça représente les étapes de concept préliminaire que l'on peut retrouver sur le marché.»

Pour les ateliers / concours d'idées

Ici aussi, il s'agit beaucoup de cas par cas. Si les bourses offertes aux designers sont parfois généreuses, elles sont plutôt faibles dans d'autres situations. Dans certains cas, la diffusion fait office de rémunération, et récompense le travail fourni pour ceux qui ne gagnent pas.

«Les bourses étaient vraiment généreuses si on compare à d'autres concours.»

«Pour ceux qui ne gagnent pas, il est important de travailler la diffusion.»

L'encadrement

Le niveau de renseignements fourni aux designers est en général suffisant pour aider les concurrents dans le processus de concours. En effet, en ayant accès à l'information pertinente en début de processus, le designer est en mesure de créer un projet conforme aux attentes et aux contraintes. Le seul point négatif relevé provient du manque de proximité entre le client et le participant, qui ne peut profiter des commentaires et de l'appréciation directe de ce dernier. Mis à part ce point important, l'encadrement semble être juste et satisfaisant.

«On s'est aperçu qu'il fallait assez rapidement que la firme lauréate soit en contact avec le client.»
«Dans un concours, il n'y a aucun contact avec le client. Ça, c'est comme le désavantage d'un concours si on veut.»
«L'avantage du concours est que tu possèdes toute l'information dès le début.»
«Il ne faut pas assommer le designer avec trop d'information qui ne servira pas.»

Pour les ateliers / concours d'idées

*«Il faut rédiger un règlement qui définit le projet et qui donne la matière à tous les concurrents (...)
je pense qu'un professionnel est donc mieux équipé pour répondre à une problématique
particulière dans un concours.»*

Le calendrier

Les calendriers de concours sont en général respectés, sauf pour quelques exceptions : lorsque les concours étaient créés à la dernière minute et lorsque le calendrier des annonces politiques dominait celui du projet.

«Je pense qu'au niveau du temps ça a bien été.»
«C'est un concours qui a été monté à la dernière minute.»

Pour les ateliers / concours d'idées

«Il a été respecté à la lettre !»

Les suites du concours

Les suites du concours posent souvent problème. Dans certains cas, le résultat final est satisfaisant, réalisé dans les temps et respecte le budget établi. Par contre, dans la majorité des situations, les conseillers professionnels dénotaient soit un ou des problèmes dans l'échéancier, dans le budget ou encore dans le projet dans son ensemble. Lorsque le jury fait un choix douteux ou discutable, il semble qu'il y ait impasse et que les différentes personnes impliquées ne savent pas comment réagir. Changer le projet provoque une injustice pour les autres participants, tandis que la réalisation d'un projet qui ne fonctionne pas se traduit par un acharnement inutile ainsi qu'une perte d'argent et de temps. Parfois, il n'est tout simplement pas possible de mesurer l'efficacité d'un projet sur papier. Alors, le projet est réalisé et il fonctionne mal.

«Le projet s'est tellement étiré qu'il est certain que le budget a dépassé de loin les attentes.»
«On a perdu énormément de temps. Si le but d'un concours est d'amener à un projet lauréat, bien ce concours n'a pas fonctionné.»
«Je pense qu'on s'est beaucoup acharné à essayer de conserver et de rendre viable un concept qui ne l'était pas.»
«Lorsqu'on parle d'émotions et d'expérience, on n'est pas dans quelque chose de technique, c'est donc plus difficile à mesurer.»
«Je pense que le projet n'était pas à la hauteur des attentes : c'est difficile de juger d'un projet sur papier.»
«Comment s'apercevoir que le jury a fait un mauvais choix ? Comment gérer cela ? Je n'ai pas la réponse, ce n'est pas simple.»

Pour les ateliers / concours d'idées

Les ateliers et les concours d'idées souffrent en général d'un manque de retombées. Selon les sujets interrogés, ils tombent dans l'oubli une fois l'événement terminé. S'en suit une certaine frustration pour les participants, qui fournissent temps et effort à travailler sur des idées, des projets d'aménagement et d'embellissement, pour lesquels ils n'ont aucune nouvelle par la suite. Les conseillers professionnels affirment donc qu'il devrait y avoir un plus grand suivi lorsqu'un tel concours est organisé. Dans certains cas, le thème ou les résultats d'un atelier ou d'un concours

ont été utilisés dans un contexte universitaire où des professeurs ont repris le sujet du concours pour en faire un sujet d'étude.

«Il n'y a pas vraiment grand-chose qui se dit ouvertement par rapport à se qui se développe là-dessus ... Il n'y a pas de retombées, pas de suite finalement.»

«Il y a un manque de temps, il faudrait que quelqu'un prenne le dossier en main.»

«... a vu ce concours-là passer et a décidé de l'utiliser pour en faire un atelier spécifique à ses étudiants. Ils ont visité le site et étudié le programme.»

3. Synthèse des entrevues

Besoins / Utilité des concours / Annonce du concours / Motivations à participer au concours

À peu près personne, sauf les gestionnaires, n'avait d'image claire des besoins avant l'annonce du concours. Ainsi, soit les concours pourraient servir à identifier de tels besoins, soit ils ne constituent qu'un mode possible de gestion du projet ou de l'avant-projet.

Hormis certains gestionnaires de projets, à peu près tous les autres sujets accueillent favorablement les concours, notamment pour ses promesses d'accès à la commande publique, pour la diversité des idées et comme outil permettant d'éviter le choix de mandataires sur la base du plus bas soumissionnaire. Il demeure que pour les designers et les architectes, la motivation à participer aux concours découle de l'activité professionnelle : être rémunéré pour réaliser des projets de design et d'architecture.

L'annonce du concours ne sert pas à soulever la discussion publique et ne joue pas le rôle participatif qu'on voudrait lui accorder. Les objectifs déclarés d'une plus grande visibilité du discours architectural, d'une ouverture de la commande publique aux jeunes designers et d'une amélioration de la qualité de l'intervention en design ou en architecture publics, n'ont pas été relevés par les sujets de notre étude.

Participation / Rémunération / Gagner et perdre des concours / Offre de services vs préparation de dossier de candidature / Approche des concurrents

Pour les designers et les architectes, les taux de participation et les risques associés à la participation ainsi que la rémunération sont tout à fait acceptables. Il n'y a pas ici de difficulté ou de problème important. Beaucoup déclarent consacrer beaucoup de temps par rapport à la rémunération, mais cette pratique est de toute façon généralisée dans ces domaines. Par ailleurs, cela pouvait représenter un risque financier assez lourd à supporter pour les plus jeunes participants. Dans ce sens, on peut lire une contradiction entre la volonté d'ouvrir la commande publique aux jeunes et leur réserver les concours les moins rémunérés et à plus haut risque.

Dans l'approche de création lors de concours, nous avons noté un thème récurrent: à peu près tous (designers, jurés, gestionnaires et conseillers) associent la tenue d'un concours et la recherche d'originalité. Ceci indique que consciemment ou pas, important ou pas, ce critère devient dominant.

Règlements / Cahier des charges / Programme / Encadrement /

Le contenu des cahiers des charges et règlements n'a jamais fait l'objet de commentaires négatifs. Ils sont considérés clairs, précis et utiles. Par ailleurs, l'inflexibilité perçue ou réelle des cahiers des charges ou des programmes a fait l'objet de plus de critiques. Les aspects organisationnels des concours sont généralement bien maîtrisés par DM et ses conseillers professionnels, à l'exception d'un seul gestionnaire qui était tout à fait insatisfait de sa relation avec le conseiller qui lui avait été assigné.

Calendrier des concours / Comité technique

Les concours allongent le processus de développement et peuvent ainsi détruire une partie de la valeur du projet (opportunités d'affaires, découverte de nouveaux besoins, de nouvelles technologies, coûts reliés aux échéanciers qui s'étirent, par exemple). Le calendrier était à l'occasion comprimé, toujours au détriment des participants, ou il était prolongé, si des motifs politiques le demandaient. Si un projet peut bénéficier d'un temps de réflexion prolongé, les périodes d'attente et de pause n'ont pas cet effet.

Les comités techniques font un travail utile, prisé par les gestionnaires, trop souvent peu considéré, notamment à cause de la domination du critère d'originalité pour le jury. Les comités techniques se réunissent brièvement, avant les délibérations des jurys. Il est donc difficile qu'ils émettent des avis complexes, alors qu'ils sont basés sur des présentations plutôt générales. Il leur est pratiquement impossible, par exemple, de vérifier adéquatement les coûts des projets.

Choix d'un jury / Critères / Déroulement du choix d'un lauréat / Délibérations

Les professionnels du design n'acceptent pas d'emblée la participation de personnes issues de d'autres secteurs professionnels dans les jurys, bien que cette position soit difficilement soutenable. Parfois les jurés expriment un inconfort avec les critères ou ne désirent pas en tenir compte. Les entretiens indiquent que le choix de la proposition lauréate se fait trop rapidement. Cela est confirmé par les raisons évoquées pour ce choix rapide. Une partie de la justification d'un concours repose sur le choix d'une meilleure proposition. Un concours exige des mois de travail pour plusieurs intervenants alors que le choix se fait en moins d'une journée. Il y a ici un déséquilibre, surtout lorsqu'on constate le poids et le déterminisme de cette étape pour la suite du projet.

Propositions / Élever la qualité du travail

Ces thèmes nous portent à réfléchir à la question du travail professionnel de qualité ou d'exception. Est-il généré par des études préalables bien menées, par la concurrence accrue, par le nombre de propositions, par l'expérience du professionnel, par la durée du processus, par l'échange soutenu avec le client ou par la capacité à mener à bien des projets ? Les professionnels du design, y compris ses gestionnaires, s'entendent pour dire que c'est l'ensemble de ces conditions qui contribue à la qualité du travail. Les concours que nous avons examinés ne démontraient pas clairement qu'ils amélioreraient les résultats.

Innovation et concours

L'innovation constitue le critère dominant des concours, que ce soit de façon explicite ou non. La difficulté de choisir entre l'innovation comme valeur ajoutée ponctuelle et la recherche de qualités pérennes d'un projet est présente dans presque tous les concours. Certains voient dans l'innovation des avantages et la raison d'être des concours ; pour d'autres elle génère des inconvénients majeurs.

Visibilité publique / diffusion

La question de la visibilité publique et de la diffusion des résultats a mis en lumière la diversité des intérêts lors de la tenue d'un concours. Nous notons principalement que la visibilité et la diffusion portent plutôt sur les résultats du concours que sur le projet. Dans quelques cas, des sujets nous ont fait part de leurs frustrations. Ce qui nous semble toutefois plus important, c'est qu'ils ont indiqué que le moment et la nature des communications avaient mal servi le projet. Les communications liées aux concours doivent être subsumées par l'intérêt plus général du projet de design ou d'architecture, lui-même soumis aux intérêts publics plus larges.

Suite du projet

Dans la majorité des situations, les conseillers professionnels dénotaient soit un ou des problèmes dans l'échéancier, dans le budget ou encore dans le projet dans son ensemble. Il semble y avoir un sentiment assez généralisé que les attentes ne se réalisent pas toujours. Le processus est perçu positivement, mais le résultat d'une manière plus mitigée :

- lorsque le jury a fait un choix douteux ou controversé, il semble qu'il y ait impasse et que les différentes personnes impliquées ne sachent pas comment réagir ;
- modifier le projet lauréat provoque une injustice pour les participants non-lauréats, tandis que la réalisation d'un projet qui ne fonctionne pas aboutit à un acharnement inutile ainsi qu'une perte d'argent et de temps ;
- parfois, il n'est tout simplement pas possible de mesurer l'efficacité d'un projet sur papier ;
- tout au long des entrevues nous observons les traces d'idées intéressantes qui ne sont pas retenues simplement parce qu'une proposition n'a pas gagné. Les gestionnaires sont en partie déçus du fait que ces idées ne peuvent pas être intégrées dans la solution finale ;
- le jury n'est pas impliqué dans la suite du projet et ne s'en sent pas responsable ;
- quelques lauréats et gestionnaires trouvent particulièrement difficile le cadre dans lequel le projet sera mené à la suite du concours.

Pour les ateliers / concours d'idées

Les ateliers et les concours d'idées souffrent en général d'un manque de retombées. Selon les sujets interrogés, ils tombent dans l'oubli une fois l'événement terminé. Cette situation provoque une certaine déception pour les

participants, qui fournissent temps et efforts à travailler sur des idées, des projets d'aménagement et d'embellissement, pour lesquels ils n'ont aucune nouvelle par la suite. Les conseillers professionnels affirment qu'il devrait y avoir un plus grand suivi lorsqu'un tel concours est organisé. Une réflexion approfondie doit être faite avant le lancement d'un concours d'idée ou un atelier pour assurer leur utilité.

Accès à la commande publique

Les concours ouverts ou sur invitation n'augmentent pas le nombre de projets publics, mais ils permettent certainement à un plus grand nombre de créateurs d'y avoir accès. Lorsque comparés aux appels d'offres traditionnels, sur la base du plus bas soumissionnaire conforme, ils représentent une amélioration. Le changement n'est toutefois pas majeur puisque dans de nombreux projets, les firmes qualifiables demeurent peu nombreuses et que dans le cas de concours d'idées, il n'y a pas de commande. Notons que pour les huit concours que nous avons étudiés, ce sont plus de quarante firmes ou professionnels qui ont profité de contrats.

Changements, améliorations

Malgré de nombreuses questions posées aux participants de cette étude, les propositions de solutions ou de changements aux formules de concours étaient très rares et ne s'appliquaient généralement pas à une proportion importante de concours. Si les entretiens nous enseignent beaucoup sur ce qui semble moins bien fonctionner, les propositions constructives viendront d'ailleurs.

4. Recommandations pour l'amélioration des concours

Sur la base des entrevues, résumées à la section 3, et des objectifs déclarés de Design Montréal, nous proposons d'abord une revue du cadre et des objectifs déclarés du programme que s'est donné DM et proposons des aménagements aux processus de concours et d'ateliers.

Nous tenons à souligner l'acceptation du recours aux concours, même si certains ont exprimé des réserves, tant dans le milieu professionnel que chez les gestionnaires de projets. Nous avons, au cours de nos entretiens, volontairement recherché les doléances des sujets afin de pouvoir déceler des pistes de bonification et de changement afin de mieux atteindre l'objectif supérieur d'amélioration du cadre de vie des citoyens.

4.1. Considérations générales

4.1.1. Les cadres professionnels

L'identification des problèmes survenus dans les concours et dans leur suite indique la nécessité de distinguer les concours non seulement par leurs règlements (ouverts, invitation, d'idées) mais aussi par les processus liés aux pratiques professionnelles que ces concours sous-tendent. L'histoire et la pratique de l'architecture sont largement basées sur une production artisanale qui vise la réalisation d'un projet. Il est donc compréhensible que les priorités et les critères soient différents de ceux du design industriel, par exemple, où il peut exister de grandes séries et où une production efficace fait alors partie intégrante des critères de qualité. Malgré une volonté d'intégration et un traitement inclusif des différentes professions du design, il est important d'inclure les différences entre les pratiques dans les cahiers de charges et dans les règlements.

Dans tous les cas, les professionnels du design et de l'architecture considèrent qu'un projet ne doit pas être morcelé avec une suite de concepteurs différents à chaque étape du projet. Si cette croyance généralisée est souvent fondée sur l'expérience et l'acquisition, tout au long d'un projet, d'un savoir difficilement transférable, son esprit est contraire aux pratiques d'adjudication de contrats municipaux pour des projets menés par étapes. Ceci force les promoteurs de concours à prévoir la totalité des honoraires pour l'ensemble des étapes, alors que le projet est à peine défini. Ces deux règles, celle de la continuité et celle empêchant le morcellement des contrats, nous semblent assez dogmatiques et devraient plutôt être considérées au cas par cas.

Architecture

La Ville a une longue histoire de pratique architecturale et d'acquisition immobilière. Elle a à son emploi des architectes, des ingénieurs et des gestionnaires qui possèdent une expertise certaine dans ce domaine. Ceci ne la rend pas nécessairement apte à concevoir tous les projets d'architecture, mais il n'y a aucune raison pour qu'elle ne puisse être considérée cliente experte. Par ailleurs, les concours d'architecture sont régis à la fois par la loi des Cités et Villes et par l'Ordre des architectes. Il est donc difficile d'inventer des formules plus souples sans négocier avec toutes les parties concernées. Cette négociation ne relève pas notre mandat et il se peut que certaines de nos recommandations se heurtent à des obstacles légaux ou corporatistes.

Aménagement du paysage

Ici encore, la Ville a une bonne compétence dans la réalisation de ce type de travaux. De plus, elle a beaucoup plus de latitude quant à la façon d'organiser des concours ou des appels d'offres.

Design industriel

Dans le cas particulier du design industriel, l'ensemble des activités manufacturières se situe à l'extérieur des champs de compétences habituels des villes. Ceci a été relevé à maintes reprises. Ni les besoins de confidentialité, ni l'environnement concurrentiel du secteur de la fabrication, ni les avantages liés aux économies de gamme ne cadrent bien avec les valeurs, les ressources et les processus des villes. Les villes sont aussi contraintes par un cadre législatif qui ne leur permet pas facilement d'avoir les coudées franches sur le terrain commercial. Elles ont également un devoir d'agir en gestionnaires prudents et affichent une réticence compréhensible au risque et à l'échec. Leurs sources de financement proviennent principalement de la taxation et ne peuvent être considérées de

la même façon que le capital-actions. Il faut donc se demander si le développement de nouveaux produits peut se réaliser dans le cadre des opérations d'une ville.

Par ailleurs, la Ville est bien placée pour identifier des besoins nouveaux, qui ne sont pas satisfaits par l'offre actuelle de produits. Elle représente un marché énorme et peut agir en cliente exigeante. Peut-être est-ce d'abord ici que son rôle exemplaire peut le mieux se développer.

Design graphique

La pratique du design graphique se caractérise par de nombreux mandats relativement courts. Ce n'est pas le cas pour tous les projets et certains d'entre eux représentent un long travail. D'autres projets se déclinent en nombreux mandats successifs. La logique voudrait que l'auteur original du concept soit avantagé par sa compréhension de la problématique et du potentiel d'application de sa création originale. Nous constatons donc que d'une part, les méthodes actuelles d'adjudication sont bien adaptées aux projets ponctuels et que d'autre part, elles sont insatisfaisantes pour des projets majeurs dont toutes les applications ne peuvent être anticipées.

4.1.2. La commande publique et ses contraintes particulières

Les projets publics sont très souvent l'expression d'une volonté politique. Si ces projets reflètent des besoins citoyens, ils reflètent également celui des partis politiques de démontrer leur utilité par des réalisations tangibles. Alors que le secteur privé peut souvent manifester de l'impatience à démontrer des résultats économiques tangibles à ses actionnaires, le secteur public favorise l'annonce de projets à ses constituants. Ces organisations exercent des pressions différentes sur leurs gestionnaires.

La suite du projet ne fait généralement pas partie du concours. Le concours établit toutefois le lien entre le mandataire et le client et prévoit la suite du projet. Il est difficile, si tôt dans le processus de conception, de prévoir l'ensemble des aléas du développement et encore moins la qualité des échanges interpersonnels et inter organisationnels qui devront se tisser. Les budgets sont difficiles à évaluer lorsque les résultats des concours ne sont pas encore connus.

Les structures décisionnelles, une culture de consensus et, surtout, des délais importants dans la prise de décisions font que les projets peinent à se réaliser très rapidement dans le secteur public. Ceci n'est pas particulier aux concours et fait partie de l'environnement des projets publics. Sans que nous nous résignons à cet état de fait, car cela peut changer, il faut admettre que les besoins adressés par les concours ne devraient pas présenter un caractère urgent.

Pour organiser des concours et leur donner suite sans retourner en appel d'offres, la Ville doit obtenir une dérogation du MAMROT. Ceci implique des délais et une réponse positive n'est pas assurée et peut être tributaire d'un calendrier (élections, par exemple) qui échappe à la logique du projet.

4.1.3. Les jeunes, le décroisement et l'accès à la commande publique

Il est plus que louable de vouloir décroiser l'accès à la commande publique. La question est de savoir comment le faire. L'expérience et la taille des équipes peuvent être des exigences légitimes dans certains cas. Toutefois, les jeunes ont besoin, eux aussi, de travail rémunéré et les articles et les lignes agates dans les journaux ne constituent pas un gagne-pain. Plusieurs options s'offrent à Design Montréal et nous les adresseront plus loin.

4.1.4. Pédagogie et démocratisation

Le terme « démocratisation » est assez équivoque, mais nous lui accordons ici le sens de démocratie participative, c'est-à-dire la participation du plus grand nombre aux choix de design et d'architecture. On n'entend pas nécessairement les choix techniques, mais bien les choix des projets, de leur financement et de leurs impacts. Si les concours que nous avons vus n'ont pas nécessairement augmenté le recours participatif, rien n'empêche qu'ils y contribuent davantage. Pour ce qui est de la pédagogie des concours ou des ateliers, il serait intéressant de définir d'abord qui sont les cibles de cette pédagogie et de ces enseignements. Veut-on éduquer le citoyen aux bienfaits du

design (valeurs professionnelles), enseigner aux gestionnaires municipaux la gestion stratégique du design (valeurs d'entreprise) ou plutôt modifier les pratiques professionnelles pour y intégrer la participation des acteurs (valeurs sociales) ? Nous pouvons, bien sûr, souhaiter tout cela, mais cette lourde commande ne devrait pas reposer sur les concours et ateliers.

4.1.5. Le choix éclairé du mandataire

Le choix du mandataire pour tout projet de design est important, mais ce n'est pas un choix idéal, où, pour un projet donné, une problématique particulière, il n'y a qu'un seul choix optimal. Pour les concours que nous avons étudiés, il y avait, malgré l'utilisation d'un jury, beaucoup de doute quant au choix de certaines propositions retenues. Il y aurait donc lieu de revoir l'importance accordée à la proposition lauréate et la confiance que cette méthode de choix d'un concept est nécessairement plus éclairée qu'un dialogue étendu sur la proposition finale. Il nous semble que le choix éclairé d'un mandataire puisse se fonder sur une proposition, sans que cette proposition ne soit elle-même considérée comme finale. Si la proposition, au moment du jury, est porteuse de promesses, cela ne veut pas dire qu'elle puisse toutes les tenir. Nos recommandations soutiennent que le concours est d'abord une méthode pour choisir un mandataire sur la base d'une proposition, sans pour autant considérer cette proposition comme finale.

4.2. Recommandations pour tous les concours

4.2.1 Un nouveau design pour le processus de concours

Nous recommandons le processus de concours suivant :

1. **Identification d'un besoin citoyen ou politique**
2. **Discussion publique du projet (ateliers, séances publiques ou panel d'experts)**
3. **Développement d'un cahier des charges préliminaire**
4. **Concours pour choisir un mandataire**
5. **Redéfinition du cahier des charges en collaboration entre le mandataire et le client**
6. **Développement du projet**

Cette méthode répond à des critiques formulées par les sujets de cette étude tout en tentant de mieux atteindre la mission de DM. Elle vise à ce que les projets qui font l'objet de concours répondent à une réelle nécessité (utilité) et jouent un rôle démocratique ; évitent de figer les propositions lauréates sur la base d'une décision trop rapide ; augmentent le dialogue et l'échange entre les experts et leurs clients en renégociant le cahier des charges. Si ce processus peut sembler lourd ou lent, les exemples que nous avons étudiés nous enseignent également que les retards sont très souvent attribuables à des problématiques mal cernées au début d'un projet ou au choix hâtif ou prématuré d'une proposition lauréate. De plus, la formule permet de scinder certaines étapes afin de mieux décanter les résultats de l'étape précédente, ou dans certains cas d'insérer une étape d'information publique. Nous développerons davantage certaines des implications de ce processus dans les recommandations qui suivent.

4.2.2. Augmenter la discussion publique et la démocratisation du projet en diffusant celui-ci et en discutant de ses enjeux en amont de l'annonce d'un concours.

Il n'y a pas de doute qu'une clarification des objectifs des concours, mais surtout de chaque concours en particulier, soit souhaitable. En effet, dans les concours précédents, ni l'objectif de faire des contributions architecturales significatives d'un côté, ni la solution du meilleur rapport qualité / prix dans les produits de l'autre n'ont été atteints. Les raisons mentionnées ne sont pas l'incapacité de faire de tels projets, mais le caractère spéculatif de l'évaluation de la commande par les différents intervenants et participants au concours. Malgré le fait que ces choix ne soient pas objectifs, ni d'un point de vue politique ni d'un point de vue professionnel, il est néanmoins souhaitable de les faire avant le concours ou pendant l'atelier exploratoire, plutôt que de laisser ce choix au hasard du déroulement du concours. **Une réflexion opposant le besoin d'innovation et le progrès plus incrémental, l'œuvre distinctive et l'intégration environnementale, les solutions ponctuelles et encadrées et la redéfinition des cadres d'intervention, par exemple, devrait faire partie des discussions préalables aux concours.**

4.2.3. Réduire l'emphase mise sur le choix de la proposition lauréate

Les résultats de la recherche démontrent que ni les intentions, ni les résultats finaux des concours sont bien servis par une interprétation trop stricte de la proposition lauréate. Dans tous les projets, de nouveaux éléments ont été identifiés au cours des étapes suivant le concours. Le concours devrait être structuré de façon à pouvoir prendre en charge ces nouvelles connaissances sans que son résultat ne soit mis en doute, ou sans qu'une des parties concernées n'utilise le respect des résultats du concours comme un argument contre certaines améliorations ou changements de fonctions. **Nous recommandons de réduire l'emphase mise sur le choix de la proposition du lauréat.**

L'analyse des résultats de cette recherche confirme que la diffusion et la visibilité publiques sont des éléments du concours qui sont tantôt manipulés, tantôt sur- ou sous-estimés. Il semble que le choix des moments de la diffusion et la forme de la diffusion soient deux éléments à améliorer. Une distinction mérite d'être faite entre la visibilité à laquelle aspirent les politiciens et qui est souvent liée directement à la visibilité du client, la visibilité des participants au concours et la visibilité du projet.

La visibilité de Design Montréal à elle seule mérite d'être reconsidérée. Son intérêt premier est auprès de la communauté du design et de la Ville et cette visibilité mérite un rythme constant, ponctué par les concours, mais pas strictement conditionné par ceux-ci.

Les politiciens, par contre, ont avantage à être visibles et surtout à profiter favorablement des retombées de leurs programmes. L'annonce des propositions lauréates, suite à la décision du jury, tend à figer des concepts qui ne devraient pas l'être. Ceci peut constituer un risque politique comme certains projets nous l'ont démontré. Il semble important de développer un discours politique en adéquation avec les différentes étapes. Même les premières étapes peuvent donner des moments de visibilité, tant que le vocabulaire utilisé met l'emphase sur le caractère exploratoire : être à l'« écoute des citoyens », « consulter » le milieu professionnel, « explorer » des pistes de solution, etc.

Corolairement à cette recommandation, une fois le projet réalisé, et au moment opportun, des efforts significatifs de communication doivent être déployés pour souligner la contribution du projet à la qualité du cadre de vie.

4.2.4. Composition du jury

Même si certains ont exprimé des réserves quant au choix faits par le jury, la composition du jury n'est mentionnée qu'en termes de nombres de professionnels, et en terme de représentation des différentes parties prenantes. De plus, les choix des jurys ne sont contestés que dans les cas où d'autres facteurs ont contribué à un déroulement inattendu du concours. Il semble donc que la qualité des jurys n'est pas remise en question, mais elle est parfois utilisée comme explication opportuniste de résultats décevants. Il reste souhaitable d'accorder plus de temps au jury pour prendre une décision éclairée et il reste souhaitable que les experts techniques et autres puissent intervenir en amont des décisions des jurys pour que les projets inadéquats soient éliminés d'avance. Cette procédure n'empêche pas que le jury soit mis au courant de cette sélection préalable et puisse même avoir un second regard sur la décision des experts. Que ce soit par cette procédure ou par une autre, il semble important que l'influence des conseillers techniques soit augmentée.

Dans la mesure où un concours sert à identifier, sur la base d'une réflexion préliminaire, le mandataire pour un projet donné, il devient alors beaucoup plus acceptable que ce choix soit fait majoritairement par des pairs et par des représentants du client. Lorsque le choix du mandataire devient le choix d'une solution quasi finale, cette position est insoutenable. Nous sommes d'avis que pour les questions de design et d'architecture, les pairs sont bien habilités à proposer ce choix de mandataire et que des jurys trop diversifiés peuvent être appelés à porter des jugements sur des aspects qu'ils ne saisissent pas bien. En contrepartie, ce choix de mandataire ne constitue pas un imprimatur de la proposition lauréate alors que le projet de design ou d'architecture en est à ses débuts.

Comme certains l'ont souligné à propos de l'anonymat des participants, la familiarité des membres locaux du jury avec les pratiques spécifiques de certains bureaux peut faire que l'anonymat ne devienne qu'une intention. L'anonymat pourrait donc être renforcé par une plus grande participation de membres extérieurs. Comme la plupart de ces membres potentiels sont reconnus pour une pratique ou des visions particulières de leur domaine respectif, l'organisateur du concours pourrait, par ce choix, renforcer ses intentions. C'est d'ailleurs cette considération qui est derrière l'exigence de l'ICSID que les membres du jury doivent être connus au moment où le concours est rendu public. Il est primordial d'informer clairement le jury que le premier but d'un concours dans ce contexte est de choisir un mandataire pour le projet et non pas un projet gagnant.

4.2.5. Augmenter la collaboration client-mandataire

En cohésion avec la volonté de choisir un mandataire plutôt qu'un projet gagnant, **nous recommandons une plus grande flexibilité dans l'élaboration du projet entre le mandataire et le client.** Une fois le mandataire choisi, il peut, avec son client, réviser, redéfinir et replanifier le projet afin qu'il intègre toutes les données récentes, les commentaires du client et de son équipe, celles du jury, voire des idées issues du concours et dont le promoteur aurait l'usage légitime. Le mandataire (ou lauréat) pourra aussi mieux saisir les contraintes particulières de l'organisation du client, ses ressources et ses obligations. Ensemble, ils peuvent ainsi substantiellement modifier et bonifier le projet. Sans remettre en doute que le mandataire a été choisi sur la base de son projet, et que ce projet reste le point de départ, la réussite du projet n'est pas la réalisation du projet lauréat, mais la réalisation du projet dans une collaboration qui, libérée des circonstances contraignantes d'un concours, se développe en étroite collaboration avec le client. Cette recommandation s'applique d'autant mieux que la proposition lauréate ne fait pas l'objet d'une diffusion hâtive et que le rôle avoué du concours est le choix éclairé d'un mandataire.

4.2.6. Utiliser les autres moyens d'attribution de la commande publique

Même si ce rapport est principalement intéressé par l'amélioration des concours et des ateliers, il existe d'autres voies d'attribution de la commande publique qui peuvent atteindre les mêmes objectifs. La Ville peut utiliser l'adjudication de nombreux contrats de recherche, d'idéation, de propositions stylistiques ou de création, sans aller en appel d'offres, pourvu que ces contrats soient de taille raisonnable. **Nous recommandons à DM d'avoir également recours aux autres moyens d'octroi de la commande publique pour atteindre ses objectifs.**

Dans ces cas, le choix des mandataires peut ne pas sembler transparent ou parfaitement équitable. Il faut contrebalancer ceci avec un désir raisonnable d'efficacité. Le législateur, pour des motifs d'efficacité, a jugé qu'il n'est pas toujours nécessaire d'utiliser les appels d'offres et permet une certaine flexibilité dans les opérations. La Ville, ou DM, pourraient accepter leur rôle discrétionnaire et utiliser leur jugement et les critères qui leur importent dans ces choix. Les citoyens n'en demandent pas plus. Rappelons, à titre d'exemples, que cette étude et celles liées à la poursuite du projet de bac de récupération n'ont pas fait l'objet d'un appel d'offres.

Les concours d'idées, lorsqu'ils sont utiles, pourraient prendre des formes plus inusitées. La Ville pourrait accorder de nombreux petits mandats créatifs, sur la base de demandes émanant de divers services et pour des projets qui souvent ne justifient pas la mise en place de concours.

4.2.7. Exporter avec prudence l'expertise en organisation de concours hors du cadre de la Ville

Les personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de cette étude reconnaissent d'emblée l'expertise de DM à organiser des concours et des ateliers. Aux sections 4.1.1. et 4.1.2., nous avons relevé quelques différences fondamentales entre des entreprises privées et la Ville. Il faut donc être prudent dans notre désir de vouloir appliquer cette expertise en dehors du cadre dans lequel elle s'est développée. Les concours de DM sont basés sur des considérations et des valeurs qui peuvent ne pas être partagées par l'entreprise privée, notamment au niveau de la transparence, du secret, de l'imputabilité, de la gestion de la propriété intellectuelle et de la concurrence. S'il est utile que DM partage ses connaissances et son expertise, elle semble mal placée pour agir comme partenaire avec des firmes privées qui organisent des concours et peut facilement se retrouver dans des postures inconfortables. Les valeurs de ces entreprises ne sont pas nécessairement celles des institutions publiques et il est tout à fait acceptable

qu'il en soit ainsi. Toutefois, une offre d'expertise n'a pas à se traduire en partenariat d'affaires. **Nous recommandons à DM de continuer d'offrir son expertise au secteur privé sans agir comme partenaire dans ces projets.**

4.3. Recommandations pour les concours d'architecture

De nombreux aspects de la création et de la réflexion architecturales échappent au domaine exclusif de la pratique de l'architecture. Il y a ici une porte ouverte pour des processus de concours qui respectent la compétence des architectes, mais qui ne contraignent pas la réflexion au cadre rigide du concours d'architecture. De plus, les modes de gestion les plus avancés dans ce domaine tendent à mettre l'accent sur une collaboration dans la conception de projets majeurs qui déborde le cadre traditionnel de l'architecture. Pour pouvoir utiliser de façon plus flexible les règles qui gèrent les concours d'architecture, **il est recommandé de trouver de façon créative des formats de concours qui, par leur processus, évite la désignation stricte et règlementée de « Concours d'architecture », lorsque c'est dans l'intérêt public.**

Le nouveau processus que nous proposons ne devrait pas éliminer des « événements » typiques dans la tradition architecturale comme la charrette, particulièrement si c'est une façon d'impliquer des jeunes designers.

4.4. Recommandations pour les concours de design industriel

Le concours est par définition une alternative à la concurrence de marché, en effet, même si le concours met en concurrence les participants, il s'agit d'une concurrence strictement professionnelle qui ne tient compte ni du potentiel commercial, ni de l'économie d'échelle au-delà de ses propres besoins. La performance commerciale et l'économie d'échelle deviennent donc aléatoires et ne peuvent faire partie des objectifs recherchés. En soi, cette limitation n'exclut pas de tenir des concours, mais elle constitue une mise en garde et devrait limiter les arguments en faveur des concours à des bénéfices réels et démontrables. Ces considérations éliminent aussi toute ambition de protection et d'exploitation de la propriété intellectuelle générée par le concours. **Nous recommandons de limiter les concours de design industriel à des objets dont la spécificité est telle que les quantités sont limitées au seul usage de la Ville, ou dont les méthodes de fabrication ont atteint leur efficacité maximale grâce aux quantités requises par la Ville.**

Parmi les moyens alternatifs d'améliorer le cadre de vie citoyenne, il ne faut pas seulement considérer de meilleures procédures d'achat qui, dans les conditions actuelles (plus bas soumissionnaire), ne permettent que l'amélioration des cahiers de charges. **Nous recommandons de considérer la publication auprès des industries concernées de nouveaux critères que la Ville adopte dans les achats.** Rendre ces critères publics incite les producteurs à poursuivre le développement des produits et donc l'amélioration de l'offre.

4.5. Recommandations pour les ateliers et les concours d'idée

Vu le nombre d'universités, d'écoles et de facultés impliquées dans l'enseignement et la recherche dans les différents domaines du design, il semble avisé de profiter de ce riche contexte pour structurer les ateliers et mettre les institutions d'enseignement à contribution pour élaborer le format le plus adéquat pour nourrir les ateliers. En effet, les pratiques et traditions des différentes disciplines demandent des structures différentes. La charrette, une pratique typiquement architecturale, est mal vue dans le milieu du design qui se base plus sur des analyses d'antécédents et de recherche dans un cheminement plus long vers des solutions adéquates. **Les institutions d'enseignement devraient être les partenaires privilégiés dans l'élaboration des ateliers.**

Nous recommandons également que DM insiste sur la nature de ces activités : il doit être clair dès le début que l'atelier et le concours d'idées sont des moyens d'exploration et que la mise en compétition n'est qu'un stimulant à la création. De plus, la propriété intellectuelle (s'il y en a) générée par l'atelier est automatiquement publique puisqu'elle est générée en public. Dans le cas du concours d'idées, la propriété intellectuelle générée par le concours d'idées (s'il y a propriété intellectuelle) devient la propriété de l'organisateur. S'il y a éventuellement une suite au projet, cette propriété intellectuelle est à la disposition de tous.

Conclusion

Cette partie de bilan que nous avons réalisée a permis de constater que les concours et d'autres activités de DM, dans le cadre de sa nomination de Ville UNESCO de design, sont appréciées par la communauté professionnelle et constituent un actif pour Montréal. Ces activités, et notamment les concours, n'en demeurent pas moins critiquées et perfectibles. C'est dans ce sens que nous soumettons un certain nombre de recommandations.

Cette étude permet des constats importants : les concours, à eux seuls, ne permettent pas d'élever la qualité des projets, mais ils peuvent certes y contribuer ; le critère d'innovation ou d'originalité est un critère dominant, que cela soit utile ou non ; et les propositions lauréates sont trop difficilement négociables par la suite.

C'est sur la base de ces observations et d'autres que nous proposons certaines modifications au processus de concours. Nous pensons qu'ensemble ces changements peuvent améliorer un travail utile et populaire amorcé il y a plus de six ans.

Pour nous, comme pour DM, l'intérêt plus large du projet citoyen doit primer sur celui du projet de design ou d'architecture et nous nous sommes astreints à observer l'impact du recours au concours sur les projets, tels que les perçoivent les divers acteurs dans le processus de création et de réalisation, à savoir : les designers, les jurys, les gestionnaires de projets et les conseillers professionnels. Notre mandat ne portait pas sur la consultation du citoyen, ce qui revenait davantage aux autres partenaires de cet audit. Puisque les activités de design et d'architecture ne trouvent leur légitimité que dans un contexte social élargi, il faudrait aussi vérifier le sens des actions dans ce contexte.



Formulaire de consentement

Recherche sur les concours et ateliers de design et d'architecture organisés par Design Montréal.

Objectifs de la recherche

Évaluer la performance des concours et des projets depuis la désignation de Montréal Ville UNESCO de design (2006). Évaluer la performance des processus et des outils mis en œuvre par le Bureau du design (*Guide d'élaboration des documents de concours*, *Cahiers des bonnes pratiques en design*, etc.). Critiquer et ajuster les processus (concours et ateliers) .

Nature de la participation

Afin de rencontrer ces objectifs, nous désirons :

Nous entretenir avec vous sur votre participation à un concours ou à un projet réalisé dans ce cadre. Votre participation sera anonyme, vous ne pourrez être identifiés dans les résultats de la recherche. Les enregistrements serviront à la rédaction et seront détruits par la suite.

Bénéfices de la recherche

Votre participation à cette étude aiderait la Ville à mieux utiliser et organiser les concours et ateliers.

Inconvénients

Personne ne peut prédire l'impact de telles publications et il est possible que les retombées soient négatives (envie, diffusion d'informations dont vous auriez mal évalué la sensibilité). Si vous acceptez de participer, vous et votre entreprise ne seront pas reconnaissables ou identifiables. Il est important que vous ne divulguiez pas d'information commercialement sensible, secrète ou confidentielle.

Droit de retrait

Vous pouvez vous retirer en tout temps toutefois le chercheur conserve son indépendance quant à la rédaction et la diffusion de ces informations. Un questionnaire vous est administré et vous ne répondez qu'aux questions avec lesquelles vous êtes confortable.

La recherche est conduite par André Desrosiers, professeur à l'École de design de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Il est assisté par Anaïs Favier et Leïla Alexandre. Les résultats seront publiés sous forme de rapports et d'articles et diffusés par la Ville selon sa volonté. Une copie du rapport sera distribuée, sous forme électronique, aux sujets de l'étude, à l'automne 2012.

Vous pouvez contacter le chercheur principal au numéro (514) 987- 3000 # 2529 pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que participant de recherche.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.



Signatures

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le chercheur a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du sujet : _____ Date : _____

Coordonnées :

Signature du chercheur responsable ou de son, sa délégué(e) : _____

Date : _____

Annexe 2

QUESTIONS S'ADRESSANT AUX MEMBRES DES JURÉS

AVANT LE CONCOURS

Qui était votre client ? (Qui a payé vos honoraires) ?
Connaissez-vous la provenance de ce projet / concours ?
Comment le concours a-t-il pris forme ?
Par qui est-il organisé ?
Comment avez-vous été amenés à faire partie du jury ?
Quelles sont vos qualifications ?
Êtes-vous un professionnel œuvrant activement dans le milieu ?
Si oui, en tant que professionnel, participez-vous à des concours et pourquoi ?
De quel besoin particulier ou urgent des organisateurs ce concours est-il issu ?
Quelle autre formule qu'un concours, ou quel autre type de processus de choix du concept ou des concepteurs aurait été mieux ciblé pour ce projet ?
La réglementation du concours était-elle simple, claire et concise ?
Le règlement du concours avantageait-il l'une ou l'autre des parties (concurrents et promoteurs) ?
Les concours anonymes seraient-ils avantageux pour les concurrents ou le promoteur ?

PENDANT LE CONCOURS

Avez-vous reçu les prestations avant la rencontre du jury ?
Si oui, combien de temps aviez-vous pour les examiner ?
Les dossiers de candidature étaient-ils majoritairement conformes aux règlements ?
Si non, quels points du règlement ont-ils été les moins bien compris ?
Le jury était-il assisté d'un comité technique ?
Si oui, en quoi ce comité a-t-il eu une incidence dans les délibérations du jury ?
Les jeunes designers sont-ils désavantagés ou avantagés par rapport aux autres firmes qui participent ?
Décrivez le déroulement des délibérations ?
Quelle était la manière de procéder, utilisiez-vous une grille ?
Combien de temps ont durées les délibérations ?
Le temps alloué aux délibérations est-il suffisant par rapport à l'importance du projet ? (Budget, ressources humaines, etc.)
Y a-t-il eu certains conflits au niveau des membres du jury ?
Privilégiez-vous certaines approches dans les projets soumis ?
Quels sont vos critères privilégiés lors de la prise de décision ?
Est-il important de valoriser une démarche innovante ? Pourquoi ?
L'anonymat (si applicable) des concurrents a-t-elle été conservée tout au long du concours ?
Les décisions du jury étaient-elles conformes aux conditions du concours ?
Auriez-vous changé certains aspects du règlement ?
Est-ce que certaines conditions du concours ont été écartées, afin de valoriser une proposition intéressante, mais qui ne répondait pas à tous les points du règlement ?
La communication entre le promoteur, le conseiller professionnel et le jury était-elle simple et claire ?
Avez-vous reçu assez de propositions ?
Les propositions reçues étaient-elles satisfaisantes, assez poussées ?
La présentation, par les concurrents, a-t-elle modifié votre perception des propositions ?

APRÈS LE CONCOURS

Sous quelle(s) forme(s) les délibérations ont-elle été publiées ?
Avec du recul, êtes-vous satisfait du choix final ?
Auriez-vous changé certains aspects du règlement ?

Auriez-vous changé la façon de procéder lors des délibérations ?

Qu'est-ce que cette expérience vous a apporté en tant que professionnel, membre de jurés, ou futur participant à un concours ?

La formule de concours a-t-elle des répercussions négatives ou positives sur les projets soumis ?

QUESTIONS S'ADRESSANT AUX CONSEILLERS PROFESSIONNELS

AVANT LE CONCOURS

Qui était votre client ? (Qui a payé vos honoraires) ?

Connaissez-vous la provenance de ce projet / concours ? Comment le concours a-t-il pris forme ?

Par qui est-il organisé ?

De quel besoin particulier ou urgent des organisateurs ce concours est-il issu ?

Quelle autre formule qu'un concours, ou quel autre type de processus de choix du concept ou des concepteurs aurait été mieux ciblé pour ce projet ?

La réglementation du concours était-elle simple, claire et concise ?

Le règlement du concours avantageait-il l'une ou l'autre des parties (concurrents et promoteurs) ?

Les concours anonymes seraient-ils avantageux pour les concurrents ou le promoteur ?

Avez vous rencontré des soucis techniques majeurs lors de l'élaboration de ce concours ?

PENDANT LE CONCOURS

Quelles étaient les questions les plus fréquentes posées lors de l'appel de candidature ?

Les dossiers de candidature étaient-ils majoritairement conformes aux règlements ?

Si non, quels points du règlement ont-ils été les moins bien compris ?

Le jury était-il assisté d'un comité technique ?

Si oui, en quoi ce comité a-t-il eu une incidence dans les délibérations du jury ?

Les jeunes designers sont-ils désavantagés ou avantagés par rapport aux autres firmes qui participent ?

Privilégiez-vous certaines approches dans les projets soumis ?

De quelle visibilité le concours a-t-il bénéficié ?

La communication du concours était-elle efficace et en quoi ?

La rémunération des designers par rapport au travail fourni est-elle appropriée ?

L'encadrement offert aux designers dans ce concours vis-à-vis l'encadrement des designers dans des projets sans concours est-elle différente, meilleure ?

L'anonymat des concurrents a-t-elle été conservée tout au long du concours ?

Les décisions du jury étaient-elles conformes aux conditions du concours ?

Est-ce que certaines conditions du concours ont été écartées, afin de valoriser une proposition intéressante, mais qui ne répondait pas à tous les points du règlement ?

Le calendrier du concours a-t-il été respecté ?

Si non, quels ont été les échéanciers les moins respectés ?

La communication entre le promoteur, le conseiller professionnel et le jury était-elle simple et claire ?

APRÈS LE CONCOURS

Sous quelle(s) forme(s) les délibérations ont-elle été publiées ?

Quelles répercussions - positives ou négatives - ce concours a-t-il eu ?

Est-ce que la diffusion des propositions soumises fait perdre aux participants leur propriété intellectuelle ?

Comment s'est passée la diffusion des résultats du concours ?

Le calendrier du projet a-t-il été respecté ?

Les coûts estimés du projet étaient-ils réalistes ?

QUESTIONS S'ADRESSANT AUX GESTIONNAIRES

LE PROJET AVANT LE CONCOURS

Pouvez-vous me faire un bref descriptif des tâches accomplies, en lien avec ce concours ?

Connaissez-vous la provenance de ce projet ?

Comment le concours a-t-il pris forme ?

Par qui est-il organisé ?

Ce concours provient-il d'un besoin particulier ou urgent de votre part (organisation) ?

Quelle autre formule qu'un concours, ou quel autre type de processus de choix du concept ou des concepteurs aurait été mieux ciblé pour ce projet ?

Le règlement du concours avantageait-il l'un ou l'autre des parties (concurrents et promoteurs) ?

Le jury était-il assisté d'un comité technique ?

Si oui, en quoi ce comité a-t-il eu une incidence dans les délibérations du jury ?

La réglementation du concours était-elle simple, claire et concise ?

Les jeunes designers sont-ils désavantagés ou avantagés par rapport aux autres firmes qui participent ?

Quels types d'approche privilégiez-vous une approche dans les projets soumis ?

Les concours anonymes seraient-ils avantageux pour les concurrents ou le promoteur ?

Le concours a-t-il été préparé de sorte que la production soit simplifiée par la suite ?

LE PROJET PENDANT LE CONCOURS

La rémunération des designers par rapport au travail fourni est-elle appropriée ?

L'encadrement offert aux designers dans ce concours vis-à-vis l'encadrement des designers dans des projets sans concours est-elle différente, meilleure ?

Comment voyez-vous le travail commun avec les lauréats ou le lauréat ?

S'il y a lieu, l'anonymat des concurrents a-t-elle été conservée tout au long du concours ?

Les décisions du jury étaient-elles conformes aux conditions du concours ?

Est-ce que la diffusion des propositions soumises fait perdre aux participants leur propriété intellectuelle ?

Étiez-vous satisfait du nombre de concurrents ayant soumis un projet ?

LE PROJET APRES LE CONCOURS

La rémunération aux concurrents s'est-elle fait dans des temps raisonnables ?

Le ou les lauréats étaient-ils ouverts à retravailler le concept ?

Comment trouvez-vous la rémunération des designers par rapport au travail fourni ?

Le concours a-t-il bénéficié d'une bonne visibilité ?

La communication du concours était-elle efficace et en quoi ?

Quelles répercussions - positives ou négatives - ce concours a-t-il pour votre organisation ?

Le calendrier a-t-il été respecté ?

Si non, quels ont été les échéanciers les moins respectés ?

Les coûts estimés en rapport au concours étaient-ils réalistes ?

La communication entre le promoteur, le conseiller professionnel et le jury était-elle simple et claire ?

Comment s'est passée la collaboration designer / gestionnaire ?

Comment pouvez-vous expliquer le fait que certains projets (nommer le projet) n'est toujours pas été réalisé après X temps ? Expliquez les difficultés encourues à la réalisation du projet choisi.

Expliquez les points négatifs à la tenue d'un concours

Le projet choisi est-il innovant ? En quoi ?

Le processus de concours stimule-t-il le débat public sur l'architecture et le design ?

Le projet choisi a-t-il respecté les budgets établis ?

Le processus a-t-il coûté plus cher que lors d'un appel d'offre ?

Le processus a-t-il été plus long que lors d'un appel d'offre ?

Le projet choisi était-il réalisable ?

La diffusion des résultats du concours a-t-elle créé des attentes irréalistes chez le public ? Chez les designers ?
Vous êtes vous retrouvé dans une situation délicate suite à la diffusion de certaines propositions ?
Le concours vous a-t-il fait découvrir des designers, des façons de faire, des idées que vous n'auriez pas vues autrement? Lesquelles ?

QUESTIONS S'ADRESSANT À TOUS LES DESIGNERS

Pouvez-vous me faire un bref descriptif des tâches accomplies, en lien avec ce concours ?

Connaissez-vous la provenance de ce projet / concours ?

Comment le concours a-t-il pris forme ?

Par qui est-il organisé ?

De quel besoin particulier ou urgent des organisateurs ce concours est-il issu ?

Quelles répercussions - positives ou négatives - ce concours a-t-il eu ?

Quelle autre formule qu'un concours, ou quel autre type de processus de choix du concept ou des concepteurs aurait été mieux ciblé pour ce projet ?

Avant votre participation au concours...

Comment avez-vous entendu parler du concours ?

Quels sont les aspects du concours qui vous ont accrochés ? (Par exemple, la rémunération, la publicité, la communication, l'ouverture à de jeunes designers, etc.?)

L'information par rapport au concours a-t-elle été facile à trouver ?

La réglementation du concours était-elle simple, claire et concise ?

Comment pouvez-vous qualifier la réglementation du concours ?

Certains aspects du règlement vous ont-ils semblés injustes ? Avez-vous accroché sur certains aspects du règlement ? Si oui, lesquels ? (Avoir le règlement en main pour rafraîchir la mémoire)

Le cahier des charges vous a-t-il semblé trop lourd ?

Y avait-il des aspects du cahier des charges qui vous ont semblés flous, difficiles à comprendre ?

Comment voyez-vous le fait de perdre / gagner ?

Est-ce que le fait de perdre ou de gagner peut affecter votre notoriété ?

Les concours aident-ils les jeunes designers ?

Votre participation au concours... pendant

La préparation au concours nécessite-t-elle trop de temps, ou à l'inverse, avez-vous tendance à y passer moins de temps étant donné que c'est un concours ?

Le concours a-t-il favorisé la qualité de votre proposition ?

Avez-vous mis moins de temps à travailler sur votre proposition étant donné la probabilité qu'elle ne soit pas réalisée.

Dans un contexte de compétition, avez-vous tendance à élaborer plus votre proposition ?

Inversement, travaillez-vous moins lorsque vous obtenez un mandat par appel d'offre ?

Quel type d'approche privilégiez-vous ?

Préférez-vous proposer un projet innovant ou la formule simple vous convient-elle le mieux ?

Pensez-vous que le concours vous a donné la chance de soumettre une proposition que vous n'auriez pas pu soumettre dans le cas d'un appel d'offre ?

Le dossier de candidature était-il trop lourd à préparer ?

Comparez la préparation de ce concours à celle d'une offre de services ? Y avez-vous passé plus ou moins de temps ? Décrivez votre implication habituelle dans les deux cas ?

Votre participation au concours... après

Après avoir participé au concours, votre perception quant aux jeunes designers a-t-elle changée ?

C'est-à-dire, croyez-vous toujours que les concours aident ou non les jeunes designers ?

Les jeunes designers sont-ils désavantagés ou avantagés par rapport aux autres firmes qui participent ?

Auriez-vous tendance à participer à d'autres concours suite à votre expérience, et pourquoi ?

Les concours anonymes seraient-ils avantageux pour les concurrents ?

QUESTIONS S'ADRESSANT AUX PARTICIPANTS DONT LA PROPOSITION N'A PAS ÉTÉ RETENUE

Comment trouvez-vous la solution retenue ?

Pensez-vous que la solution retenue est plus ou moins intéressante que la vôtre et en quoi ?

Que pensez-vous des critères d'évaluation du concours ?

Pensez-vous que certains critères ont pu vous porter préjudice (montrer une liste des critères résumés) ?

Comment changeriez-vous la formule si on vous en donnait l'opportunité ?

Avez-vous mis trop de temps sur un projet qui n'a pas été retenu ?

Pensez-vous participer de nouveau à un concours ?

QUESTIONS S'ADRESSANT AUX LAURÉATS

Le concours vous a-t-il offert une bonne visibilité ?

Si oui, cette visibilité vous a-t-elle permis d'obtenir des contrats ? Un emploi ?

Si vous n'avez obtenu aucun contrat ou emploi suite à cette visibilité, donnez-moi des exemples qui permettent de mesurer cette visibilité ?

Ce concours vous a-t-il ouvert à de nouvelles opportunités ?

Par rapport au temps mis à l'élaboration du concept et des planches, comment trouvez-vous la rémunération ?

(Qu'elle soit monétaire ou autre)

Pouvez-vous me faire une description rapide de la suite du projet ?

L'encadrement et l'accès à l'information sont-ils facilement accessibles ?

Y a-t-il trop d'encadrement ?

Les personnes ressource sont-elles disponibles ?

L'encadrement offert aux designers dans ce concours vis-à-vis l'encadrement des designers dans des projets sans concours est-elle différente, meilleure ?

La rémunération est-elle donnée dans des temps raisonnables ?

La rémunération est-elle conséquente au travail fourni ?

Étiez-vous ouvert à retravailler le concept accepté ?

Comment voyez-vous le travail commun avec les organisateurs du concours ?

Lorsque votre projet a été accepté, croyiez-vous que votre implication se terminait à cet instant ?

Vous êtes maintenant dans la peau du gestionnaire du concours, que changeriez-vous ?

Êtes-vous satisfait de la suite du projet ?

Sentez-vous que vos idées sont exploitées ?

Votre projet prend-t-il trop de temps avant d'être réalisé ?

Croyez-vous avoir assez de visibilité en tant que lauréat du concours ?

Voulez-vous rajouter des commentaires ?